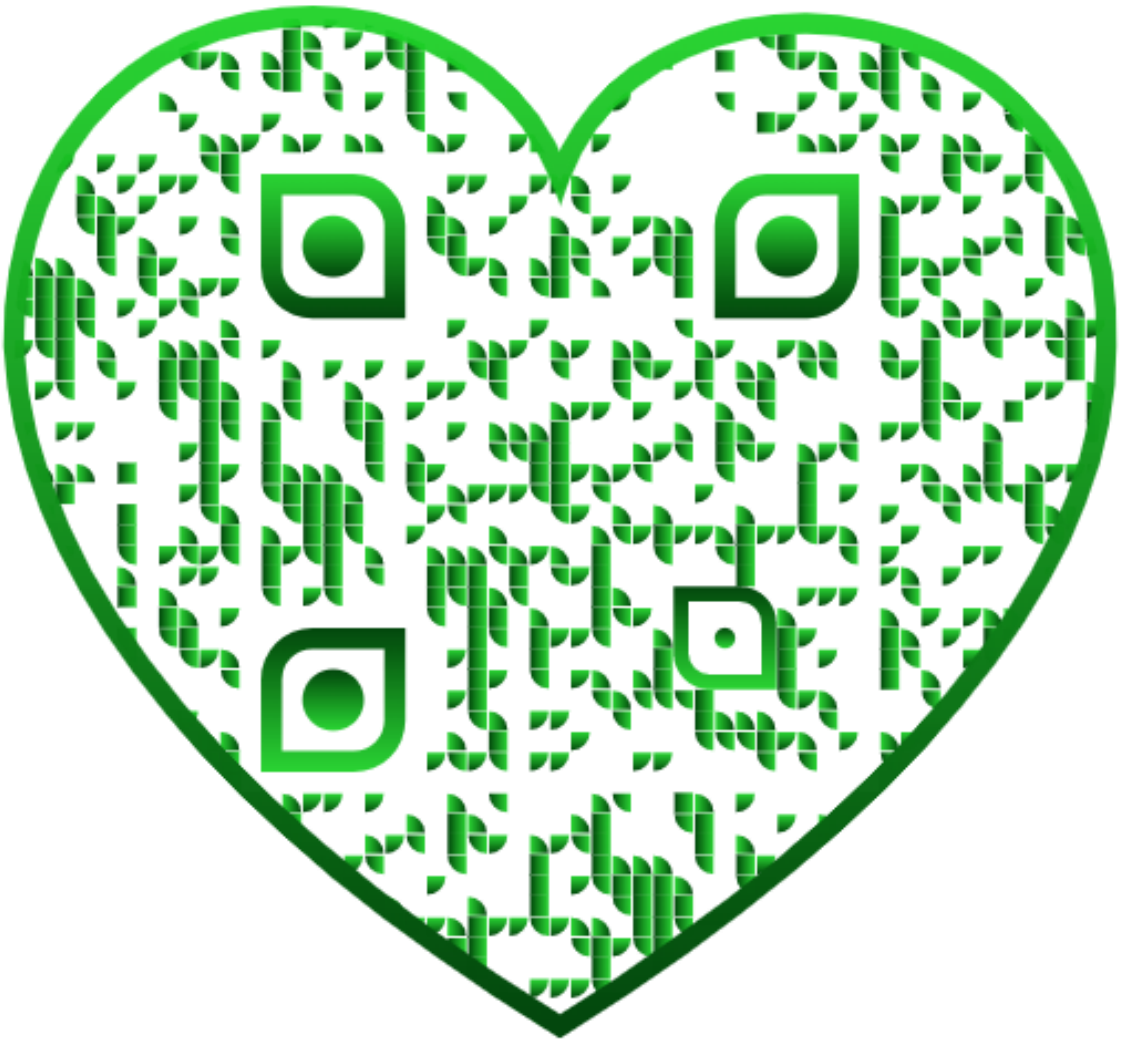
DANIEL FERNANDES MARCO BEZZI

Como o rock pode ajudar você a empreender

De David Bowie à Legião Urbana, ideias inovadoras de bandas consagradas para você abrir o seu negócio

Benvirá



Como o rock pode ajudar você a empreender

DANIEL FERNANDES MARCO BEZZI

Como o rock pode ajudar você a empreender

De David Bowie à Legião Urbana,
ideias inovadoras de bandas consagradas
para você abrir o seu negócio

Benvirá

SOMOS EDUCAÇÃO | Editora Saraiva

Av. das Nações Unidas, 7221, 1º Andar, Setor B Pinheiros – São Paulo – SP – CEP: 05425-902

SAC

0800-0117875
De 2ª a 6ª, das 8h às 18h
www.editorasaraiva.com.br/contato

Vice-presidente	Claudio Lensing
Diretora editorial	Flávia Alves Bravin
Gerente editorial	Rogério Eduardo Alves
Editoras	Débora Guterman Ligia Maria Marques Paula Carvalho Tatiana Allegro
Produtores editoriais	Deborah Mattos Rosana Peroni Fazolari William Rezende Paiva
Comunicação e produção digital	Mauricio Scervianinas de França
Suporte editorial	Juliana Bojczuk
Produção gráfica	Liliane Cristina Gomes

Preparação	Maria Silvia Mourão Netto
Revisão	Laila Guilherme Tulio Kawata
Projeto de capa, miolo e diagramação	Daniel Motta
Ilustração de capa	Otávio Silveira
Adaptação para eBook	Hondana

ISBN 978-85-5717-020-9

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP) ANGÉLICA ILACQUA CRB-8/7057

Fernandes, Daniel
Como o Rock pode ajudar você a empreender: De David Bowie à Legião Urbana, ideias inovadoras de bandas consagradas para você abrir o seu negócio / Daniel Fernandes e Marco Bezzi. – São Paulo : Saraiva, 2016. 136 p.

ISBN 978-85-5717-020-9

1. Empreendedorismo 2. Grupos de rock 3. Músicos de Rock I. Título II. Bezzi, Marco

16-0270

CDD-658.421
CDU-65.016

Índices para catálogo sistemático:
1. Empreendedorismo

Copyright © Daniel Fernandes e Marco Bezzi, 2016
Todos os direitos reservados à Benvirá,
um selo da Saraiva Educação.
www.benvira.com.br

1ª edição, 2016

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Saraiva Educação. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

383.631.001.001

“Conseguir um público é difícil. Manter este público é difícil. Exige uma solidez de pensamento, de propósito e de ação por um longo período de tempo. Você tem que estar disposto a jogar, a arriscar.”

Bruce Springsteen

“Bandas *cover* não mudam o mundo. Não seja mais uma delas, procure sua voz original se quiser prosperar.”

Todd Henry

Sumário

Apresentação

Na noite passada, o rock salvou nossa vida

Introdução

Qualidade já não é o único diferencial. E a inovação segue pelo mesmo caminho
O que a derrocada da velha indústria musical pode ensinar ao novo empreendedor

Capítulo 1

Bruce Springsteen e a atenção total ao consumidor
Porque customizar é um dos segredos do sucesso

Capítulo 2

Os erros que os Beatles cometeram como empreendedores
Muito cuidado no que você vai investir

Capítulo 3

A Legião Urbana ficou grande demais para falhar?
A necessidade de se reinventar, mesmo com o sucesso

Capítulo 4

Guns N' Roses ou Axl Rose?
Porque o trabalho em grupo dura uma vida

Capítulo 5

O Kiss faz tudo... até música

Entenda que diversificar faz parte do negócio

Capítulo 6

Eric Clapton recomeçou, recomeçou e recomeçou...
Se você acha que não vai errar, falhar, perder...

Capítulo 7

Uma banda independente chamada Dead Fish
Você quer ser uma startup para sempre? Tudo bem!

Capítulo 8

David Bowie continuou surpreendendo
A estratégia de lançamento é sempre muito importante

Capítulo 9

Capital Inicial e o poder do show
Uma história sobre o fracasso. E como se recuperar

Posfácio

Liderança. Simples assim

Agradecimentos

Referências

Eu seria uma pessoa muito pior sem meu pai,
minha mãe, minha irmã e a minha querida Amanda.
É para vocês este livro. Passamos por muitas alegrias
e tristezas. Celebramos, choramos e brigamos.
Mas sempre juntos. Como tem de ser.
Daniel Fernandes

Ao meu filho Teodoro, que me fez entender com clareza a expressão “rock de pai para filho”.
E à minha mãe, que, mesmo em outra esfera, ainda me conforta nos momentos difíceis.
Marco Bezzi

Apresentação

Na noite passada, o rock salvou nossa vida

Por Marco Bezzi

Janeiro de 1985. Seria mais um mês no qual o verão escal dante alimentaria a irritação de um menino da classe média paulistana, não fossem dois assuntos que disputavam intermitentemente a atenção na TV: as Diretas Já e o Rock in Rio. O segundo deles, um festival, não só mudou o curso de toda uma geração como colocou o Brasil, efetivamente, na rota dos maiores shows do rock mundial. Não era mais necessário sair de São Paulo e ir até a Inglaterra ou os Estados Unidos para assistir ao seu artista favorito. Mais do que compactar distâncias, foi no Rock in Rio que testemunhamos pela primeira vez (eu, o garoto carrancudo, e o Daniel Fernandes, meu parceiro) que o rock podia salvar vidas. Salvou as nossas. Fomos catequizados pela "missa" do Iron Maiden, do AC/DC, do Ozzy Osbourne e do Whitesnake.

A pecha que cabia a nós, de vagabundos de camiseta preta – num mundo de bailinhos de discoteca recheados de roupas coloridas –, fez sentido pela primeira vez. A Rede Globo nos chamou de "metaleiros", e nós, que preferíamos a expressão "headbangers", enfim esticamos a cabeça para fora dos porões e enxergamos a luz. Se você tem menos de 30 anos poderá

achar esquisito, mas num mundo sem internet nem celular, as lojas de disco eram nossas redes sociais. “Cheirar o vinil”, “limpar a bolacha”, “devorar o encarte” eram expressões comuns ao nosso vocabulário. Sim, nós viemos de longe. E o heavy metal fez nascer a obsessão pela música.

Nas décadas seguintes, os rituais mudaram, o rock morreu inúmeras vezes, e hoje quem quer pagar de rock star cria a própria startup: monta seu *foodtruck,* sua barbearia, seu clube de entrega de livros, discos. O que não morreu (nem mudou) foi a necessidade de nos apaixonar, seja pela música, seja por aquela marca ou aquele local que entregue uma experiência única. O criador do Rock in Rio, o empresário carioca Roberto Medina, me disse uma vez: “As pessoas no Brasil não entregam os sonhos como são sonhados. Quero que a experiência seja cada vez melhor”. Para isso, empreendeu numa área ainda inédita no Brasil, no distante 1985: “Com o Rock in Rio, chegamos à maioridade de uma vez, tanto para a música brasileira, como mostrando aos estrangeiros como se fazia um festival de música. Queria fazer melhor do que os americanos, e fiz”. Medina ainda comparou o festival à maior paixão nacional: o futebol. “Não acontece nada nos estádios brasileiros durante o jogo. Além da partida, não há entretenimento algum. O Rock in Rio é uma experiência. Você pode assistir ao show, mas também pode namorar, brincar, comer.”

No fim de 2014, enquanto transitava entre um texto de viagem para a revista *Playboy* e um perfil de um empresário do futebol para a revista *Placar*, tentei imaginar como embalar a ideia de reunir rock e empreendedorismo em um só livro. Havia frequentado shows no Brasil e no exterior, entrevistado

centenas de artistas, produtores, donos de lojas de discos, empresários, inovadores do ramo digital e, cada vez mais, conseguia enxergar os artistas como empresas que têm seu negócio (a música), funcionários (músicos) e clientes (fãs), sendo estas bandas independentes ou não. Em uma entrevista que escutei com o compositor Desmond Child, parceiro de nomes como Bon Jovi e Kiss – e cujas composições somam mais de 300 milhões de discos vendidos –, o veterano deixou claro que as duas bandas exigiam que suas músicas fossem sustentadas por uma identidade clara. O Bon Jovi falaria para os meninos (porque, segundo a banda, estes são mais fiéis às paixões), e suas canções transitariam entre bares, carros e camas. O Kiss nunca seria vítima de suas canções, não cantaria sobre derrotas amorosas. A banda exaltaria seus integrantes, e cada um deles seria um vencedor. Assim, Child compôs "You Give Love a Bad Name" e "Livin' On a Prayer" com o Bon Jovi e "I Was Made for Loving You" e "Heaven's On Fire" com o Kiss. Empresas esgoelam-se para que seus perfis nas redes sociais tenham cara, gênero e um certo senso de humor. É necessário ser um personagem para manter o diálogo aberto com o consumidor. Tudo o que as duas bandas sempre souberam fazer. O cerco estava cada vez mais fechado.

Mas faltava a ponta do empreendedor, certo?

Durante os quatro anos em que trabalhei no Grupo Estado fiz amigos que ficaram para a vida toda. Daniel Fernandes, o Morango – perguntem a ele o porquê do apelido –, sempre esteve ao meu lado nas redações do *Jornal da Tarde* e do *Estadão*. Mas em outra seara: a da economia. A distância abissal entre os dois assuntos (música e negócios) nunca foi um impeditivo para que discutíssemos sobre festivais, bandas

e o futuro do rock. Afinal, o que é o Kiss senão um exemplo de economia de mercado que deu certo?

Quando pensei neste livro, peguei o celular e enviei uma mensagem a ele. Queria saber se achava a interseção (muito ou pouco) provável e se ele poderia indicar algum caminho para eu percorrer os capítulos do livro sem grandes sobressaltos. "Porra, tive a mesma ideia e já tenho até uma editora interessada. Mas não tenho tempo para escrever sozinho", respondeu ao telefone.

Na mesma hora, me lembrei de uma matéria que havia escrito sobre o modo de agir das startups americanas, na qual o entrevistado afirmava que as empresas dificilmente investem dinheiro numa nova empresa se ela não tiver sócios. Era pegar ou largar. Faríamos o livro a quatro mãos. Eu traria minha tarimba no mundo do rock, e o Daniel, no do empreendedorismo. Traçamos nosso "plano de dominação mundial" em conversas regadas a café e biscoitos.

A experiência que contamos nas próximas páginas é ancorada nas histórias empreendedoras de artistas que sofreram com o ônus e o bônus da indústria musical. Em comum, todos eles dialogam com o que o empreendedorismo prega nos dias atuais. Não importa que seja por meio de um nome consagrado e midiático como Bruce Springsteen ou de uma banda independente e de nicho como o Dead Fish. Aproveitei algumas entrevistas anteriores, que fiz em passagens por veículos como a revista *Bizz*, o *Jornal da Tarde*, a *Playboy*, o *Diário de S. Paulo* e a Rede Record. Muitas delas se encaixavam naquilo que queríamos contar ao leitor. Quando Slash, guitarrista do Guns N' Roses, me contou que apagou boa parte das suas lembranças pelo excesso de bebidas, isso

poderia ser traduzido como “trabalhar com meus colegas de ‘escritório’ é um porre. Preciso de um plano B fora desta empresa”. E foi o que ele fez até o improvável retorno de sua parceria com Axl Rose, previsto para 2016.

Reli uma dezena de livros e refiz meus contatos na indústria da música para entender o que cada banda contemplada com um capítulo deste livro poderia somar ao tema. O Daniel, por outro lado, tratou de colocar na ponta dos dedos que tocavam com fúria o teclado os quatro anos de experiência como editor de um projeto multiplataforma no *Estadão* voltado ao empreendedorismo. Também, no momento de transição entre o rock e o empreendedorismo, foi valiosa a contribuição de professores especializados em negócios e empresários que, literalmente, colocam a mão na massa.

Não foi fácil unir as duas pontas. Mas acho que atingimos um resultado bem interessante.

Ao mesmo tempo que imergia no assunto, via o jornalismo, a nossa profissão, abaixar cada vez mais o volume; não é coincidência que um bom número das publicações em que trabalhei fechou as portas. A cada mês, uma nova revista, site ou jornal decretava o seu fim. O paralelo com a indústria musical era inevitável. Cada uma no seu tempo, essas empresas não souberam subir no bonde da tecnologia e dos novos negócios.

Decidimos incorporar uma introdução que dialogasse com esse tema também no livro. É necessário entender o passado para prosperar no presente e no futuro. E nos perguntamos se aquela sensação do gosto pela experiência de comprar o vinil, ouvir cada lado do disco e comentar com os amigos do colégio o novo som do Guns N’ Roses ainda faz sentido hoje em dia.

Para nós, ainda faz.

Introdução

Qualidade já não é o único diferencial. E a inovação segue pelo mesmo caminho

O que a derrocada da velha indústria musical pode ensinar ao novo empreendedor

É possível entender a transformação da música nos últimos 20 anos da seguinte maneira: se antes entrávamos numa loja para escolher qual disco comprar, hoje escolhemos qual serviço de *streaming* devemos assinar pelo celular. A música, que já salvou vidas, embalou romances, definiu tribos e gerações, hoje é apenas um acessório para ser colocado no bolso. Segundo o todo-poderoso da Apple Music, o renomado produtor Jimmy Iovine, é difícil manter a atenção da nova geração com tantas plataformas de entretenimento: "Peça para um jovem escolher entre uma música ou o Instagram. Houve uma época em que a música era a escolha número 1, 2 e 3. Hoje não é mais", comentou Iovine na edição de setembro de 2015 da revista *Wired*.

O fato é que, atualmente, um adolescente vai compartilhar nas redes sociais a primeira vez em que entrou

no Snapchat, e não quando ouviu pela primeira vez “Smells Like Teen Spirit”, do Nirvana. Se antes os ídolos eram os astros do rock, hoje os empreendedores do Vale do Silício tomaram esse lugar. A música passou por um processo similar ao que acontece com o jornalismo nos dias atuais. Restam poucas grandes empresas de comunicação no mundo, assim como gravadoras multinacionais, que hoje se resumem a três: Universal, Sony e Warner – no Brasil, a Som Livre ainda caminha entre as grandes com o incentivo da gigante Rede Globo. Um comparativo da receita obtida pela indústria da música publicado pela revista *Wired* mostra a decadência das multinacionais. Em 1999, girava em torno de US$ 38 bilhões e, em 2014, caiu para US$ 15 bilhões. Artistas e jornalistas têm cada vez mais a obrigação de gerar conteúdo diferenciado e disseminá-lo em formatos atualizados. Assim como os empresários. E esse é apenas o começo do problema.

Mas como a derrocada da indústria da música aconteceu? A primeira estocada chegou na forma de duas letras e um número poderoso: o arquivo de áudio comprimido chamado MP3, inventado e implantado no mundo todo pelo alemão Karlheinz Brandenburg, em meados dos anos 1990. O segundo e derradeiro golpe veio com a invenção do Napster, em 1999.

No documentário *Downloaded: A saga do Napster*, a curta história do site de compartilhamento de música, criado pelos garotos americanos Shawn Fanning e Sean Parker, funciona como “pano de fundo” para o colapso da indústria musical. O filme joga luz nos anos que transformaram de vez a forma como escutamos música. Em certo momento, os maiores representantes da indústria são convidados pela RIAA (a associação da indústria de gravadoras da América) a

testemunhar como músicas dos principais artistas norte-americanos, mesmo aquelas ainda não lançadas, eram baixadas em profusão pelos usuários do Napster. O pânico na sala foi geral. E, em vez de tentar entender o problema e trabalhar juntas em prol de uma solução benéfica a todos, a reação das multinacionais foi a oposta: elas processaram 18 mil usuários do Napster em acordos que renderam em média US$ 4 mil. Artistas como o Metallica e o rapper Dr. Dre decretaram guerra contra o Napster e, consequentemente, contra seus usuários. A popularidade dos artistas e da indústria entrou em colapso. Parte da comunidade musical, entretanto, apoiou a troca de arquivos digitais. Uma das primeiras bandas a se beneficiar do tráfego na internet foi o Strokes, que em 2001 lançou o EP *The Modern Age*. A faixa-título, mais "Last Nite" e "Barely Legal", foram espalhadas por todo o mundo.

No Brasil, o produtor Rick Bonadio, responsável por lançar artistas como Mamonas Assassinas, CPM 22, Charlie Brown Jr. e NX Zero, identificou a onda da mudança antes do furacão: "No fim dos anos 1990, eu trabalhava como diretor-geral da gravadora Virgin. Comecei a perceber um movimento digital e, quando o Napster surgiu, decidi pedir demissão e abrir o meu selo, em 2001. Enxerguei que o mercado iria mudar". A transformação de Bonadio significava depender bem menos da vendagem de discos e se concentrar na venda de shows. "Uma gravadora multinacional não tem a habilidade para tomar decisões rápidas. Você tem de passar pelos escritórios de Miami, Nova York... Queria implementar a minha ideia para que as gravadoras fossem, além de vendedoras de discos, produtoras de shows. Mas te digo que

era impossível para as gigantes tomar decisões de bate-pronto num mundo informal como esse, dos shows. Abri a Arsenal Music justamente para levar adiante a minha ideia. Sabia que era a única maneira de sobreviver à pirataria digital. Fomos pioneiros nesse formato." Hoje, com a quase inexistência da venda física de CDs, os shows representam em torno de 80% do ganho dos artistas. Os 20% restantes vêm da execução pública, de todos os serviços de *streaming*, mais a venda digital e física.

Quando fala essas coisas, Bonadio sabe que no fundo não estava no mercado de gravadoras, mas no de entretenimento por meio da música. As empresas que mais se beneficiaram da profunda mudança pela qual o mundo passou nas últimas décadas, não importa se atuam com música ou não, foram aquelas que entenderam rapidamente que um negócio deve estar no mercado do benefício, não no do produto. Você deveria estar no mercado da solução, não no do problema. Quando você vira um "problemólogo", percebe que o desafio é o mesmo, só que as formas de resolvê-lo vão se alterando. E você não se concentra na solução. O "problema" da música digital chegou a uma plataforma como o serviço de *streaming* Spotify, por exemplo. Mas poderia ser a solução.

Nos anos 1980, o termo "venda digital" não existia e, portanto, nem o "problema digital". Discos eram contabilizados em milhões de cópias. Piratear era, no máximo, pegar uma fita cassete, selecionar seus álbuns favoritos escolhidos numa pilha de vinis, criar uma *playlist* – prestando atenção na duração do lado A e do lado B – e estar atento para apertar os botões "rec" e "stop". Uma década depois, os cassetes, já ultrapassados, seriam substituídos por CDs

virgens. O ritual continuava semelhante, a tecnologia andava para a frente, mas a indústria ainda via os "piratas" como crianças inofensivas brincando num *playground*. Naquela época, acredite, selos e gravadoras ainda batiam a mão no peito e mantinham a posição intocável de gigantes intransponíveis. Artistas continuavam a receber adiantamentos milionários. Um videoclipe como o da música "Scream", parceria entre os irmãos Michael e Janet Jackson, custou abusivos US$ 7 milhões para a gravadora Sony em 1995 – até hoje, o clipe mais caro da história.

E se, anos depois, o Napster teve o mesmo impacto que a invenção da roda, hoje são poucos os artistas que sabem fazê-la rolar sem grandes sobressaltos. Serviços de *streaming* como Spotify, RDio e o mais recente Apple Music dominam o mercado com catálogos que somam mais de 30 milhões de músicas. O Spotify contabilizou sozinho, em 2014, mais de 75 milhões de usuários ativos em 58 países. No Brasil, foram 3,8 bilhões de *streamings*. Mesmo assim, a fatia que sobra para o artista é cada vez menor. De acordo com o site *Digital Music News*, um e-mail interceptado do escritório da Sony mostrou que a música "Happy", de Pharrel Williams, executada 43 milhões de vezes no serviço de *streaming* Pandora, rendeu ao artista apenas US$ 2.700 de direitos autorais, que somados aos direitos de performance proporcionou ao cantor US$ 25 mil.

Convenhamos, "troco de pinga".

Tente escrever Spotify, mais a palavra "hate" no Google. As citações de ódio proferidas por artistas serão em igual ou maior número do que aquelas que dizem amar o serviço. Há uma lista de artistas que não disponibilizam sua música pelos serviços de *streaming*. Thom Yorke, vocalista do Radiohead, foi

o primeiro a lutar contra o Spotify. Em 2013, ele descreveu o serviço como “o último peido desesperado de um cadáver”. Vale lembrar que entre os investidores do Spotify está Sean Parker, cofundador do Napster. Yorke retirou suas músicas dos serviços por *streaming*, mas não conseguiu impedir que o Radiohead, a banda que ele criou, tivesse sua obra disponibilizada em todas as plataformas. Qual seria então a saída para monetizar a música nos dias de hoje?

A resposta, claro, não é fácil, mas passa pelo entendimento de qual benefício o negócio, qualquer um de qualquer indústria, pode entregar ao consumidor. Porém essa consciência, na opinião de Marcelo Nakagawa, professor de empreendedorismo do Insper, Instituto de Ensino e Pesquisa, está longe de ser algo próximo. Pelo menos das empresas brasileiras: “Você ainda tem pessoas que ficam focando muito o curto prazo, por isso temos tantas cópias. Eu gosto bastante do exemplo da Juliana Motter [fundadora da empresa Maria Brigadeiro]. Desde o momento zero, ela percebeu que não estava no mercado do produto, que era o brigadeiro, mas no mercado do benefício do brigadeiro, que nesse caso eu chamo de ‘mimo’. As pessoas compram o brigadeiro, dão o brigadeiro, para se ‘mimar’, para mimar o outro”, analisa o especialista.

Nos Estados Unidos, os criadores dos fones Beats – hoje adquirido pela Apple Music –, o produtor Jimmy Iovine e o rapper Dr. Dre, decidiram doar US$ 70 milhões para a Universidade do Sul da Califórnia para criar o programa Jimmy Iovine e Andre Young Academia de Artes, Tecnologia e Inovação do Negócio. A escola tem como objetivo criar uma nova geração de executivos, reunindo um corpo docente

extraído de escolas de arte; afinal, o modelo "internet/viralizar/grana no bolso" também não funcionou, como explica Bonadio: "Os artistas continuam a assinar com as gravadoras pela força macro do marketing. Cantores e bandas podem ter uma conexão direta com o público hoje em dia, mas não sabem gerenciar uma carreira, escolher repertório. São raríssimos os casos nos quais o artista conseguiu se destacar no YouTube e depois manteve uma carreira. Para se destacar nas redes sociais, ou você sobe algum som bizarro ou muito bom. Mas tudo isso dura muito pouco".

Ele cita o caso d'A Banda Mais Bonita da Cidade, que com o videoclipe de "Oração" alcançou 5 milhões de visualizações em apenas três semanas. Hoje, o clipe soma mais de 18 milhões de visualizações. O grupo de Curitiba também foi um dos primeiros a utilizar o *crowdfunding* – um tipo de "vaquinha" moderna –, ferramenta que cresce exponencialmente, em especial em momentos de crise. Mesmo com todo esse engajamento no início de carreira, a pergunta que fica é: "Por onde anda A Banda Mais Bonita da Cidade?". Essa é uma dentre tantas que tiveram seus "15 minutos de fama" e conseguiram alcançar o pote de ouro. Faltou planejamento e gerenciamento para seguirem adiante?

Dados de uma pesquisa da GlobalWebIndex apontavam o Brasil como o terceiro país no mundo que mais trafegou na internet em 2014, somando seis horas diárias, a maioria nas redes sociais. Mesmo assim, Bonadio prova por A+B que "os pontos mais importantes para a divulgação de um artista ainda são o rádio e a TV". O produtor, entretanto, espera que o cenário se transforme mais uma vez: "Hoje não vendo mais

show. Tenho 18 funcionários no meu estúdio, os mais experientes do mercado, e presto consultoria para novos artistas, que devem vir com o investimento financeiro. Produzo, escolho o repertório, faço o marketing e ganho 20% com a venda de shows. Não tenho mais como bancar 30 artistas por ano, que seria a minha meta. Meu investimento é no lado artístico. Tanto faz se é sertanejo, funk, pop ou rock". E, claro, investe cada vez mais em conteúdo qualificado para a internet.

Rick Bonadio pode ter parte das respostas, mas o dilema da indústria musical não é diferente do vivido por qualquer outro mercado. Como manter a relevância diante de um mundo em que a qualidade deixou de ser diferencial e em que a inovação, adivinhe, segue pelo mesmo caminho. Qualidade, no final da década de 1970 e no começo dos anos 1980, era sinônimo de Japão. Era coisa de japonês. O mundo acreditava, inclusive, que qualidade tinha a ver com a cultura nipônica: disciplina e atenção aos detalhes eram atributos que eles tinham e o restante do Universo, com muito esforço, conseguia chegar perto. No início dos anos 1990, porém, executivos já descrentes de que poderiam bater os concorrentes asiáticos foram apresentados ao ISO, sigla para International Organization for Standardization – ou Organizacão Internacional para a Padronização.

A ISO cria uma certificação da qualidade e, dessa forma, desmistifica aquilo que seria apenas da cultura japonesa. Ela a transforma em processo, em um conjunto de regras, objetivos, indicadores e metas. "Com isso, a qualidade, que era uma coisa parecida com arte ou talento, algo muito cultural, passa a ser processual", diz Nakagawa. Qualquer empresa do

mundo, de qualquer porte ou segmento, passa a ter qualidade. Ou a certificação que lhe permite afirmar isso. “A gente tem a explosão das certificações de qualidade, e a ISO 9000 foi a mais conhecida. Tinha qualidade desde uma empresa funerária, um petshop e até um motel”, afirma. Isso significa que, hoje, qualquer empresa que queira ter qualidade consegue. Os carros coreanos, motivo de piada 15 anos atrás, hoje são os melhores do mundo. E nós ainda damos risada quando vemos um carro chinês na rua. Por enquanto. “Qualidade não é mais vantagem competitiva. O slogan ‘Você é uma Brastemp’ não significa mais nada, porque hoje todos os concorrentes da Brastemp são Brastemp”, analisa o professor.

É nesse momento, segundo Nakagawa, que caímos no que ele considera o fetiche da inovação. A maioria dos empreendedores acredita que sua vantagem competitiva está ligada à inovação, que por sua vez vive o mesmo problema da qualidade na década de 1990. Atualmente, inovação está ligada a Steve Jobs, ao que a 3M faz em seus laboratórios. E, também, ao efeito que algumas startups criaram em determinados mercados, como o WhatsApp, por exemplo, ou a solução alternativa de transporte criada pelo Uber. “As pessoas enxergam isso como um toque de genialidade, e o que acontece com a inovação é que estão sendo desenvolvidas técnicas para que você consiga ser inovador se aplicá-las de forma correta. Num futuro bem próximo, qualquer empresa que queira ser inovadora será inovadora. E, assim como a qualidade deixou de ser uma vantagem competitiva, a inovação também deixará de ser.”

Para o especialista, o problema da inovação é, por incrível que pareça, o mesmo dilema que cerca a vida saudável.

Pouquíssimas pessoas – talvez ninguém – responderiam que ter uma vida saudável não é importante nos dias atuais. É consenso, afinal, que boas práticas alimentares e exercícios ajudam a evitar doenças e, portanto, de algum modo prolongam o bem-estar. Mas uma coisa é teoria, outra a prática. "Hipoteticamente, se você aprofundar o questionamento com essa pessoa poderá descobrir que, para ela, vida saudável é beber Coca-Cola Light com gordurosos, e por isso mesmo deliciosos, pedaços de pizza. Todo mundo valoriza vida saudável, mas pouca gente procura definir o que ela é. Com a inovação é a mesma coisa."

Muito além da inovação, os cases a seguir mostrarão recortes importantes de artistas consagrados que podem (e devem) ser aplicados em seu futuro negócio. Aumente o volume, que o show vai começar.

© GETTY IMAGES BRAZIL/MICHAEL OCHS ARCHIVES - RM EDITORIAL IMAGES

Capítulo 1

Bruce Springsteen e a atenção total ao consumidor

Porque customizar é um dos segredos do sucesso

QUEM É *Cantor norte-americano nascido em Nova Jersey, em 1949. Vendeu mais de 120 milhões de discos em mais de 40 anos de carreira; ganhou 20 prêmios Grammy, 2 Globos de Ouro e 1 Oscar – este, em 1994, pela canção "Streets of Philadelphia".*
VOCÊ TEM QUE OUVIR Born to Run *(1975)*, Nebraska *(1982)*, Born in the U.S.A. *(1984)*, The Rising *(2002).*

"Uma banda de rock vai durar tanto tempo quanto você puder olhar para o seu público e ver a si mesmo. E ele (o público) puder olhar para você e enxergar a si mesmo no palco".
Entrevista para a revista *Rolling Stone* em 1992

Lançado em julho de 2013, o documentário *Springsteen & I* tinha um objetivo um tanto inusitado: prestar uma homenagem aos fãs do músico. Nada de colocar o artista no centro das atenções, mas sim os consumidores da música que Bruce produzia havia décadas. Em pouco mais de uma hora, seus fiéis seguidores dialogam com a câmera e imprimem à produção cores e emoções variadas. Há o adolescente em busca de um conselho do ídolo para acabar com a solidão, um *cover* de Elvis Presley que realiza o sonho de dividir o palco com Bruce, o cantor de rua presenteado com uma "palinha" do músico, entre tantas histórias.

O grande ensinamento do filme surge logo nos primeiros minutos da produção. Cada um dos fãs é convocado a escolher três palavras que definem sua paixão pelo artista norte-americano. Força, lealdade, alegria, memórias, esperança, inspiração e transformação são algumas delas. Esses atributos, guardadas as devidas proporções, são aqueles que o empreendedor – ou o candidato a começar um negócio – gostaria de ouvir da boca do consumidor: "Sua empresa é leal comigo, que sou cliente", "Sua empresa me desperta boas memórias", "Sua empresa tem força perante os concorrentes

e é capaz de inspirar". Qual empreendedor não gostaria de ouvir isso?

Para despertar esse tipo de sentimento, entretanto, o trabalho é árduo e passa pelo desenvolvimento de uma característica fundamental: compreender o consumidor. No caso de Bruce Springsteen, podemos afirmar sem medo de errar que ninguém na indústria musical entende melhor o público do que ele. Ninguém.

E entender o que se passa na cabeça do consumidor é fundamental para que o seu pequeno negócio conquiste uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais disputado, apertado e cruel. Essa capacidade de decodificar o que o cliente espera fez do músico norte-americano um gigante.

Na música, é claro, muito do relacionamento entre público e artista se dá por atributos subjetivos – a música desperta emoções indecifráveis em quem a está ouvindo, e assim as conexões são imediatamente estabelecidas. Talvez para sempre. Talvez pelo tempo de sucesso daquela canção. No mundo dos negócios, a questão é um pouco diferente. O empreendedor cria um produto ou um serviço, investe em propaganda para torná-lo conhecido, destaca quais são seus diferenciais em relação aos concorrentes e começa a vender. E, muitas vezes, a equação funciona. O consumidor, motivado pela publicidade, experimenta, aprova e passa a ser cliente. Via de regra, e feliz da vida, o empresário pensa: "Missão cumprida! Vamos relaxar, porque esse mercado eu já conquistei".

Errado.

Entender o consumidor, como Bruce Springsteen faz tão bem, significa, no mundo dos negócios, cativar esse cliente pelo tempo que for necessário. Em outras palavras, realizar marketing de relacionamento. Embora exista uma explicação acadêmica para isso, vamos nos ater a um exemplo prático.

Imagine que você é o dono de uma loja de discos. A paixão pelo vinil está voltando, as pessoas estão novamente interessadas em colecionar "bolachões", e a própria indústria está, novamente, produzindo lançamentos nesse formato. Você, que é empreendedor, abriu uma loja bacana, instalada em um ótimo ponto da cidade. Fez propaganda, e os consumidores começaram a visitá-lo. Boa parte dessas visitas se transformou em vendas. Feliz da vida, você fecha o balanço dos primeiros seis meses de funcionamento e percebe: "Valeu a pena. Em pouco tempo, já recuperei o valor investido e estou até lucrando". Passados outros seis meses, você se tranca em seu escritório. É sábado, um dos principais dias para o comércio, mas a loja está vazia. Na verdade, está assim faz algum tempo. O entusiasmo inicial passou, e você, empreendedor, começa a imaginar que a melhor solução será cortar custos.

Você faz isso. Demite dois dos quatro funcionários, coloca a família para ajudar, aumenta o preço dos produtos à venda para ganhar margem e investe ainda mais em propaganda. Dá certo. O consumidor retorna; animado, você comenta que a loja de discos está cheia. Mas nada como um dia após o outro. Mais seis meses se vão, e você novamente convive com os mesmos problemas. Falta de clientes, falta de receita, falta de perspectiva.

Há uma série de explicações para o fracasso do nosso empreendimento imaginário. Uma delas é que o empreendedor da nossa história jamais atentou para a importância do relacionamento. Que tal, quando uma pessoa comprar uma versão remasterizada daquele antigo sucesso dos Beatles, você tentar descobrir o telefone e o e-mail dela e, toda vez que alguma novidade dos quatro garotos de Liverpool chegar, você avisá-la?

Existe um meio de fazer isso de maneira eficiente e gastando pouco. Basta o funcionário lançar em um arquivo, de maneira organizada, todas as informações que conseguiu colher de um determinado atendimento. Pode ser algo simples, como o telefone, o endereço e o que o cliente comprou (ou deseja comprar). Ou pode ser algo mais sofisticado: suas preferências musicais, do que ele gosta e do que não gosta, como gostaria de ser atendido etc. Ao fazer isso, você passa a conhecer mais o seu consumidor e consegue gerar novas vendas e, principalmente, tentará manter esse consumidor o maior tempo possível ligado ao seu negócio. Em outras palavras, como empreendedor, é preciso desenvolver a capacidade de criar uma ligação com o cliente. Uma conversa em que todos se sintam satisfeitos. O empresário vende mais e o consumidor recebe aquilo que deseja.

A busca pela excelência

O reflexo desse diálogo de mão dupla, no caso entre Bruce Springsteen e seu público, pôde ser testemunhado pelos brasileiros em 2013. Na primeira apresentação do músico em

São Paulo, no Espaço das Américas, casa com capacidade para apenas 5 mil pessoas, a banda de Bruce iniciou seu show com uma versão de “Sociedade Alternativa”, de Raul Seixas, conquistando automaticamente a plateia. O cantor não vinha ao país desde 1988, quando participou da excursão da Anistia Internacional. Nessa nova oportunidade, fez de tudo para se conectar com os brasileiros. Nos shows, tocou e cantou por mais de três horas, pulou na plateia, aceitou copos de cerveja de desconhecidos. No Rio de Janeiro, dias depois, nadou no mar da Barra da Tijuca, andou tranquilamente pelo calçadão e fez questão de conversar com quem vinha “trocar uma ideia” antes da apresentação no Rock in Rio. Para Bruce, cada pessoa, cada indivíduo, tem a sua importância.

Bruce Springsteen tem – desde o início até hoje – atenção total com o consumidor. Esse é o principal apelo do artista e, ao mesmo tempo, a principal lição que o empreendedor pode aprender da carreira vitoriosa do músico norte-americano. Não se trata apenas de fazer músicas que ele sabe que a audiência vai apreciar. Isso nem sempre acontece. E nem sempre vai acontecer com o produto ou o serviço que você vai oferecer todos os dias. Trata-se de ser original também no atendimento e fazer disso, por que não?, um dos seus principais diferenciais em relação aos concorrentes.

Born in the U.S.A.

Bruce Springsteen nasceu em 1949, na cidade de Nova Jersey (EUA), e personificou na sua carreira a figura do trabalhador da classe média americana. Na adolescência, era obcecado por

música. Segundo um amigo conta na biografia *Bruce*, de Peter Ames Carlin, o cantor era frequentador assíduo do cinema da cidade: "Nós assistíamos a qualquer coisa: Elvis, Beatles, Rolling Stones, James Brown. E ele queria assistir à mesma coisa repetidamente. Estudou os movimentos de dança de James Brown, levantando-se e imitando-os. Bruce se perguntava: 'Como é ser Mick Jagger ou Rod Stewart?'. Você podia ver que ele já estava pensando naquilo como algo que poderia acontecer com ele. Ele sabia que chegaria lá".

E ele definitivamente chegou. Durante seus mais de 40 anos de estrada, Bruce Springsteen já vendeu 120 milhões de discos e chegou a ganhar um Oscar. Mas não fez tudo sozinho. Quando decidiu levar adiante a carreira solo, fora do circuito das bandas que cultivou na adolescência, Bruce se cercou de pessoas que agregaram muito à sua história. Em *Bruce*, o cantor descreve seu primeiro empresário, Mike Appel, como "uma pessoa sincera, que amava música". Para poder brilhar no palco, selecionou a dedo uma banda que se tornou seu alicerce. Nos bons e nos maus momentos. A E Street Band virou sinônimo de Bruce Springsteen. O jovem músico entendia que precisava de uma forte equipe por trás. Não acreditava em ter uma banda onde todos estariam fazendo figuração. Queria que a E Street Band fosse ativa, que assumisse responsabilidades. O exemplo mais claro dessa colaboração pode ser personificado na parceria com Clarence Clemons, saxofonista que acompanhou, até a sua morte em 2011, o guitarrista. Imagine clássicos como "Born to Run", "Rosalita" e "Bobby Jean" sem o som do saxofone de Clarence. E mais: como esquecer o solo épico do saxofonista em "Jungleland"? A força do trabalho em equipe também pode

ser percebida pela contribuição do guitarrista Stevie Van Zandt nos créditos de produção de álbuns cultuados como *The River* e *Born in the U.S.A.* Não adianta. Ninguém, absolutamente ninguém, construirá nada sozinho.

BENEFÍCIOS DO TRABALHO EM GRUPO

De acordo com a professora da FGV Paulette Albéris Alves de Melo, que entre outros títulos tem Ph.D. em Administração pela Florida Christian University, há importantes características no trabalho em equipe. É preciso que os objetivos sejam comuns entre as pessoas, e também é necessário haver boa comunicação e respeito à divergência, além de confiança – em dose suficiente para que a equipe possa compartilhar certa intimidade. De acordo com a especialista, ainda será preciso que a cooperação seja maior do que a competição e que exista um líder, uma pessoa admirada que saiba investir no desenvolvimento de todos da equipe.

Uma referência interessante como liderança é o astro do basquete norte-americano Michael Jordan. Mesmo sendo apontado como o maior jogador da história da NBA, a liga profissional do esporte, o atleta soube valorizar cada um de seus companheiros de time nas conquistas sucessivas de campeonatos pelo Chicago Bulls.

Em 1975, Bruce lançaria seu álbum de maior sucesso até aquele momento. *Born to Run* catapultou o cantor ao estrelato. Numa mesma semana, foi capa das prestigiosas revistas *Time* e *Newsweek*. A reportagem da *Newsweek* comparou Bruce à Coca–Cola, o maior símbolo do capitalismo mundial. O garoto tímido e trabalhador tinha se tornado uma espécie de super-herói dos fracos e oprimidos. Na década de 1970, Bruce recebeu as críticas mais positivas que poderiam ser feitas sobre um artista. Peter Philbin, do *Los Angeles Free Press*, disse em 1973: "Sim, ele tem similaridades com artistas como Bob Dylan, mas é totalmente original". Jon Landau, que viria a ser seu produtor, escreveu para a *Rolling Stone*: "Eu vi o futuro do rock, e ele se chama Bruce Springsteen. É como ouvir música pela primeira vez".

Mesmo comparado a Elvis, Roy Orbison e outros grandes nomes da história da música, The Boss (como Springsteen é apelidado) continuava a andar pelas ruas tranquilamente, bebia cerveja e comia churrasco com amigos de infância. Tudo para não se distanciar dos maiores responsáveis pelo seu sucesso: os fãs. Obie Dziedzic é um exemplo emblemático. A garota estava sempre na primeira fila dos shows das bandas Child e Steel Mill, grupos do fim dos anos 1960 nos quais Bruce começou sua carreira. Em 1971, na última apresentação da Steel Mill, Obie foi chamada para o jantar de despedida do grupo. Anos depois, Bruce criou o hábito de colocar o nome da garota em sua lista de convidados em todos os shows que fazia, e chegou a inserir uma cláusula em seus contratos para apresentações na qual reservava dois ingressos na fila da frente para ela, não importando em que cidade ou país seria a apresentação. Obie acabou se tornando assistente de produção de Bruce durante a década de 1970.

Em 1984, o Chefão foi presenteado com um novo pico de popularidade, dessa vez mundial, com o lançamento de *Born in the U.S.A.* Tendo experimentado melodias e letras melancólicas em discos como *Darkness on the Edge Town* (1978) e *Nebraska* (1982), Bruce voltava a ser, como alguns diziam na época, um espetáculo de fogos de artifício concentrado em uma só pessoa. Todas essas mudanças, entretanto, não alteraram a essência do cantor. Bruce passou incólume pelas mudanças de gêneros no topo das paradas através das décadas. Não se afeiçoou à discoteca, ao punk nem ao grunge. “Estou sempre buscando novas formas de contar a história pela qual estou interessado”, disse. Mas sem perder sua essência.

Não tão próximo da política partidária até a chegada de Barack Obama à presidência americana, Springsteen costumou carregar na tinta de suas letras os aspectos políticos e sociais da vida dos desfavorecidos durante sua carreira. Por isso, o episódio do 11 de Setembro, nos Estados Unidos, em 2001, não poderia ficar de fora de sua biografia. Mais do que lançar um disco em homenagem aos mortos e aos bombeiros que enfrentaram a tragédia (*The Rising*, em 2002), o cantor se deparou com uma série de perfis que o jornal *The New York Times* produzia diariamente sobre as vítimas nas Torres Gêmeas. Muitos deles citavam Bruce Springsteen como seu cantor favorito. Stacey Farrelly, esposa de um capitão do Corpo de Bombeiros de Nova York, morto na tragédia, recebeu uma ligação pessoal do músico. "Depois que desliguei o telefone, o mundo parecia um pouco melhor", contou Stacey para a revista *Time*. Bruce fez isso por algum tempo, tentando confortar e conhecer melhor a família das vítimas.

Surpreender seu público, afinal, sempre esteve na pauta do cantor durante sua longa carreira. Em uma das histórias de *Springsteen & I*, um fã vindo da Inglaterra vai até Nova York para assistir a um show do músico. Seus ingressos davam direito a um lugar atrás do palco. Vale lembrar que há muito anos Bruce costuma enviar membros da sua produção para escolher aleatoriamente pessoas do público em assentos ruins. O toque mágico de Springsteen as leva a sentar na primeira fila. O inglês foi um dos contemplados naquele dia.

Em 2012, mostrando seu lado empreendedor – obtido durante seus anos de carreira na estrada –, o cantor foi um dos palestrantes do festival South by Southwest, em Austin, Texas (EUA). Na ocasião, deu uma aula de música e

empreendedorismo ao dar dicas para quem estava começando na profissão. Preste atenção neste trecho da fala de Bruce naquele dia: “Ignore a tentação de estabelecer limites, criar regras e descartar qualquer pessoa que esteja sugerindo uma forma diferente de fazer as coisas. Tenha confiança férrea, mas duvide. Isso o mantém desperto e alerta. Seja capaz de manter dois ideais completamente contraditórios bem vivos dentro do seu coração e da sua cabeça em todos os momentos. Se isso não te deixar maluco, vai te deixar forte”.

O que podemos aprender com Bruce Springsteen

- ### Seja espontâneo

  O principal apelo de Bruce Springsteen, a principal lição que o empreendedor pode aprender da carreira vitoriosa desse músico norte-americano, é o fato de que – desde o início e até hoje – ele tem uma atenção total para com o consumidor. Não se trata apenas de fazer músicas que ele imagina que a audiência vai gostar, porque isso nem sempre acontece. E nem sempre vai acontecer com o produto ou o serviço que você vai oferecer todos os dias. Trata-se de ser verdadeiro quando você sobe ao palco e dá tudo de si. Ninguém faz um show de três horas e meia porque aquilo “está no contrato”.

  Mas nada será especial se você não se identificar com o que faz. O empreendedor que inicia um negócio voltado para a produção de sorvetes artesanais, por exemplo, precisa

realmente gostar daquilo. Se ele não suporta sorvetes, como conseguirá convencer qualquer pessoa de que aquele talvez seja o melhor produto que já experimentou na vida? É preciso realmente ser sincero para convencer o cliente nos dias de hoje, em que a oferta, invariavelmente, será maior – às vezes, muito maior – do que a demanda das pessoas.

- **Cada cliente é único**

Se você faz o que gosta, se está disposto a realmente ser sincero a respeito daquilo que produz, significa que começou bem. Mas isso é garantia de sucesso? Não. Ainda mais quando levamos em conta que o ambiente externo[1] é uma verdadeira gangorra. Há períodos de crescimento, mas certamente haverá fases de retração. Sobretudo em momentos de baixa, o consumidor vai comparar o seu produto com o oferecido pelo vizinho de bairro. O que fazer para conquistá-lo, então? Uma boa alternativa está na estratégia adotada por Springsteen. Não importa se o show será para mil, 3 mil ou 300 mil pessoas. O importante é o que você vai oferecer no palco. Quanto está disposto a entreter aquela plateia.

No empreendedorismo, podemos traduzir isso por "trate cada cliente que entrar na sua loja, que telefonar para você, como se fosse o único. Como se ele fosse o mais importante". Não se atingem os objetivos estabelecidos no plano de negócios conquistando 5 mil vendas em uma manhã de segunda-feira. Os objetivos são conquistados quando o cliente se sente especial, não quando ele é tratado

apenas como uma pessoa que será “a ponte” para a meta de faturamento do fim do mês.

- ## O poder do grupo

  Outro fator absolutamente determinante para o sucesso de Bruce Springsteen foi o fato de que o músico reconhecia como poucos a importância de se cercar das pessoas certas. Não adianta: ninguém, absolutamente ninguém, construirá nada sozinho.

  Springsteen soube fazer isso quando criou a E Street Band, um conjunto tão afinado de músicos que, juntos, transformam a experiência do consumidor que vai aos shows em algo único. A “parede sonora” elaborada pelos músicos é capaz de criar um ambiente para que Springsteen possa brilhar, e faz com que suas intervenções apareçam em cada nota, em cada canção. Aconteceria o mesmo se não houvesse entrosamento?

Capítulo 2

Os erros que os Beatles cometeram como empreendedores

Muito cuidado no que você vai investir

QUEM É *Grupo formado por John Lennon (vocais e guitarra), Paul McCartney (vocais e baixo), George Harrison (guitarra e vocais) e Ringo Starr (bateria e vocais) em Liverpool, Inglaterra, no início dos anos 1960. Apesar do fim da banda, em 1970, nas décadas seguintes ao seu nascimento os Beatles ultrapassaram 600 milhões de discos vendidos no mundo todo.*
VOCÊ TEM QUE OUVIR Please Please Me *(1963)*, Revolver *(1966)*, Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band *(1967) e* Abbey Road *(1969).*

© GETTY IMAGES BRAZIL/MICHAEL OCHS ARCHIVES – RM EDITORIAL

“Nós simplesmente distribuíamos dinheiro em largas quantidades. Foi uma lição para qualquer um quanto a não fazer sociedades.”

George Harrison, no livro *A batalha pela alma dos Beatles*

Os livros costumam nos contar que os Beatles foram a maior banda da história da música pop. E eles não estão errados. Mas o que raramente se lê em biografias e relatos sobre os “Fab Four” é que, durante os pouco mais de 10 anos de carreira, o grupo inglês cavou uma trincheira de dívidas e conviveu com o péssimo gerenciamento de inúmeros projetos paralelos à banda.

Como grupo, os Beatles terminaram em dezembro de 1970, após uma sucessão de erros empresariais e, principalmente, por divergências artísticas irreconciliáveis – pelo menos naquele momento – entre John, Paul, George e Ringo. Entrevistas e biografias contam que eles não se suportavam mais, que a convivência era impossível. Mas o fim do grupo também trouxe à tona uma série de erros que nos levam a uma conclusão até certo ponto óbvia: é preciso entender um mercado antes de decidir apostar nele. Como empreendedores, os quatro rapazes de Liverpool eram músicos e compositores fantásticos...

Um dos livros que investigam o lado sombrio dos “Fab Four” foi escrito por Peter Doggett e ganhou o título de *A batalha pela alma dos Beatles*. Nele, o autor disseca os motivos que levaram os Beatles ao divórcio definitivo em 1970. Em um

dos trechos da obra, Doggett escancara o pouco tino que os rapazes tinham para os negócios: “Os quatro fizeram questão de que a Apple Corps [empresa aberta pelos quatro integrantes do grupo antes de Steve Jobs utilizar o mesmo nome para sua empresa] fosse administrada por seus amigos, sem levar em conta se tinham talento ou experiência”. Na época, John não suportava mais Paul, que não suportava mais George, que não suportava nenhum dos dois. Ringo era – ou tentava ser – o conciliador. Foi Lennon quem abriu as portas da Apple para quem desejasse realizar um novo projeto. E, para viabilizar isso, distribuiu uma quantidade pornográfica de dinheiro. Nada de trabalhar com a razão. John só queria se entusiasmar e se emocionar com o novo empreendimento.

Muito antes disso, quando ainda não haviam se transformado no fenômeno comercial conhecido no mundo todo, o foco de John, Paul, George e Ringo tinha como único alicerce a música. Foi utilizando essa força motriz que os quatro se uniram definitivamente em 1962 e começaram a rascunhar sua biografia. Foi também com a música que os Beatles ganharam toneladas de dólares e puderam diversificar seus negócios. Com um tino aguçado para a música, nos dois anos seguintes à união do quarteto, tudo o que os Beatles e seu empresário Brian Epstein queriam era atravessar o Atlântico e invadir o mercado norte-americano. E o pulo de continente não demorou a acontecer.

No dia 9 de fevereiro de 1964, o grupo se apresentou pela primeira vez no programa de TV *The Ed Sullivan Show* – uma espécie de *Chacrinha* misturado com *Programa do Jô* em preto e branco. Cerca de metade da população dos Estados Unidos, em torno de 73 milhões de telespectadores, assistiu ao grupo

apresentar as canções “All My Loving”, “Till There Was You”, “She Loves You”, “I Saw Her Standing There” e “I Want To Hold Your Hand”. A apresentação, como se tornaria marca registrada do grupo, foi amplificada pelos gritos ensurdecedores das garotas na plateia dos estúdios da CBS.

Sabiamente, antes de entrarem no palco de Ed Sullivan, os Beatles já haviam arquitetado seu reinado nas ruas de Nova York, protagonizando cenas de perseguição e histeria desmedida nos dias anteriores à apresentação. E os ingredientes para transformar os quatro rapazes de Liverpool em fenômeno mundial eram fartos.

A BREVE HISTÓRIA DO ICQ

Os erros dos Beatles surgem todos do desconhecimento – e até da inocência – que tinham sobre administração de empresas. Porém, eles souberam fazer algo que poucos conseguiram na música, nos negócios, onde quer que seja: mantiveram o principal, sua produção artística, relevante. Foi exatamente o inverso do que ocorreu com o ICQ. Primeiro programa de troca de mensagens instantâneas da internet, ele surgiu em 1996 e, um ano depois, já contava com um milhão de usuários. A startup, no entanto, não soube aprimorar o negócio, mantê-lo relevante perante o consumidor. Conclusão rápida: você continua se comunicando via internet, mas certamente não é pelo ICQ.

É justamente esse o desafio de quem ocupa atualmente o lugar que já foi do ICQ. Quando o aplicativo WhatsApp saiu do ar por uma decisão judicial, milhões de pessoas ficaram carentes. Mas elas não sofreram, rapidamente buscaram uma alternativa em um dos concorrentes do WhatsApp. Esse é o desafio nos dias de hoje, manter a relevância diante de tanta competição.

Paralelamente à busca da revolução musical nos Estados Unidos, os Beatles já haviam cometido seu primeiro pecado empresarial. Em 1962, ao assinarem um contrato com Brian Epstein, garantiram um quarto de toda a receita da banda, pelos próximos cinco anos, para o empresário. A partir daquele momento, percebendo que haviam tomado a decisão

errada, cada um dos Beatles começou a abrir empresas distintas para tentar receber *royalties* mais gordos de cada obra. E foi a partir de 1966, quando decidiu abandonar os palcos – e os gritos histéricos da plateia –, que o grupo passou a atuar mais decisivamente no ramo dos negócios. Mas se, como músicos, eles já davam sinais de que a unidade como grupo não era sólida, o que esperar dos quatro como sócios-empreendedores?

Pior do que não entender de um negócio e seu mercado, é não constituir a empresa em bases sólidas. E a sustentação de qualquer empreendimento são seus sócios. Não existem números definitivos no Brasil indicando quantas empresas são formadas por meio de sociedades e quantas são administradas por um único empreendedor. Também não há – outra má notícia – uma fórmula exata para o sucesso quando se decide empreender com mais de uma pessoa. Ao longo dos últimos cinco anos, entrevistando centenas de empreendedores por dever de ofício, percebemos, porém, que existem, sim, algumas boas práticas. Se adotadas, elas podem ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer empreitada.

Primeiro é preciso destacar a honestidade. Muitas empresas com potencial enorme de sucesso acabam antes do tempo porque em algum momento não houve clareza na relação entre seus administradores. E honestidade não significa apenas ter ética na condução das tarefas do cotidiano, mas ser sincero a respeito dos objetivos pessoais quanto à empresa: estou disposto a me dedicar integralmente ao negócio? Estou disposto a investir o que foi combinado? Estou disposto a ficar cinco anos sem fazer retiradas do

negócio, apenas reinvestindo o valor lucrado em ampliações e melhorias?

Também é preciso destacar a necessidade de as partes terem características complementares. Mas o que isso quer dizer exatamente? Significa que, quanto maior a diversidade entre os sócios, melhor. Sim, para abrir um restaurante, nem todos os sócios precisam entender de culinária, embora seja bom que alguém entenda. O que esse negócio necessita é de um especialista em finanças, outro com noção de marketing, alguém que seja bom em vendas. A regra para uma sociedade saudável também passa pela divisão de tarefas: cada um dos envolvidos precisa ser responsável por uma área. E deve ser cobrado por isso.

Mesmo sem nenhuma dessas características, os Beatles resolveram enveredar pelo tortuoso mundo dos negócios. Em 1968, após a morte de Epstein (em agosto de 1967), fundaram a Apple Corps Ltd. No mesmo ano, decidiram transformar a companhia num conglomerado que, além de uma gravadora, seria uma espécie de plataforma para novos empreendedores. Foi a partir desse momento que tanto a música como o relacionamento entre os quatro ruiu de vez. "A música dos Beatles morria, e nós morríamos, em seguida, como músicos. E isso foi o fim", contou John Lennon à revista *Rolling Stone*, em janeiro de 1971. O músico respondia sobre o fim das turnês precipitado pelo relacionamento nada amistoso entre os quatro naquela época. Ironicamente, essa fase turbulenta contempla álbuns como *Rubber Soul*, *Revolver* e *Sgt. Pepper's* e é considerada a mais original e extraordinária da banda – nem sempre a lógica do mercado explica as bandas, não acham?

Mas a Apple Corps, que poderia ser uma verdadeira mina de ouro, dada a exposição mundial de seus fundadores – imagine se Steve Jobs tivesse feito sucesso, antes de fundar sua empresa, com uma série de discos pop? –, transformou-se em um pesadelo na vida do quarteto. Um exemplo claro da "nau sem comandante" que dominava o dia a dia da companhia ocorreu logo no início da empreitada, quando Lennon empregou um amigo, o cientista – para alguns maldosos, apenas um "maluco" – Alex Mardas. Autorizado pelo Beatle, Mardas recebia um salário para inventar à vontade nos escritórios da companhia em Baker Street, Londres. No final de 1968, ele havia se tornado um dos diretores da Apple Corps sem precisar, no entanto, justificar qualquer tipo de produtividade para os chefes.

A essa altura, você deve estar se perguntando: não é isso que toda empresa deve fazer? Buscar inovação, mesmo sabendo que, no processo, a pesquisa pode não resultar em nada e o dinheiro investido se perder? A resposta, como a maioria das questões em negócios, não é nem sim nem não. É depende. Sim, é preciso buscar a inovação, até mesmo como forma de sobrevivência. Mas a atuação de Alex Mardas não era nem de longe um processo semelhante a isso. Era simplesmente inventar por inventar. Qualquer processo de inovação deve perseguir alcançar alguns objetivos. O primeiro deles, claro, é criar algo novo. O segundo é retornar o dinheiro investido. Na gestão corporativa, isso se chama TRI,[1] sigla para taxa de retorno de investimento: quanto a empresa obtém de lucro, por exemplo, para cada R$ 100 de investimento total.

Quem não estava nada satisfeito com o rumo que a Apple estava tomando era George Harrison. Em 1967, ao gravar o vídeo promocional de "Hello, Goodbye" para o filme *Magical Mistery Tour*, o guitarrista fez questão de mostrar seu descontentamento ao não sorrir em nenhum *take*. Enquanto John e Paul pulavam, George parecia um robô. "Nós simplesmente distribuíamos dinheiro em largas quantidades. Foi uma lição para qualquer um quanto a não fazer sociedades, porque, quando você fica sócio de outras pessoas, você não pode fazer nada quanto a isso (gerenciar o fluxo de caixa), e nesse ponto fomos ingênuos. Basicamente, acho que John e Paul se empolgaram com a ideia e torraram milhões, e Ringo e eu simplesmente tínhamos que seguir a onda", desabafou Harrison, em *A batalha pela alma dos Beatles*.

Naquele momento, a Apple Corps já havia registrado sua marca em 47 países e, por imposição de Mardas, construído um estúdio com uma mesa de som de 72 canais em sua sede, em Londres. Lennon, segundo Doggett, "queria ao mesmo tempo acabar com as guerras, remodelar o capitalismo, resgatar os artistas e reinventar a educação. Não havia limite para a arrogância e a expectativa dos Beatles". Um anúncio corporativo da empresa apontava para tal extravagância: "A é de Apple: os Beatles no cinema, na TV, na eletrônica, no varejo, nos discos e na publicidade". Toda semana uma nova empresa era adquirida ou aberta pela Apple. Até uma escola foi arquitetada.

Quando falou sobre a empresa para o mundo numa coletiva em Nova York, em 11 de maio de 1968, Paul parecia estar sob efeito de drogas quando resumiu o conceito do negócio: "Em vez de tentar ganhar dinheiro pelo dinheiro,

estabelecemos uma consciência nos negócios da Apple – bem próxima de um comunismo ocidental". Por comunismo ocidental, entendemos uma disposição de dividir os lucros obtidos com a venda dos produtos da nova empresa com os parceiros idealizadores. Tudo muito bonito, não fossem as taxas de impostos na Inglaterra que superavam os 50% em cima dos milhões de libras que os Beatles torravam. No livro *The Beatles: A biografia*, seu autor, Bob Spitz, conta em uma passagem como os próprios funcionários da Apple enxergavam todo o negócio: "Nenhum de nós tinha experiência", confessou o gerente, Alistair Taylor. "Por isso agíamos conforme nos parecia melhor." Os Beatles haviam contratado um esotérico chamado Caleb Ashburton-Dunning, que, por um período, determinou apenas com o uso do I Ching quais rumos a empresa deveria seguir.

Uma das empresas do grupo, a Apple Boutique, por exemplo, loja de roupas e acessórios, durou menos de um ano. Foi aberta com pompa em janeiro de 1968 e fechada em julho de 1968. Com um estoque estimado em 10 mil libras, a voz da razão diria para os Beatles saldarem suas dívidas liquidando os produtos da loja, certo? Errado. John e Paul decidiram doar toda a mercadoria da loja. Antes disso, tomaram para seus guarda-roupas particulares algumas peças que achavam indispensáveis.

Um ano depois de fecharem a Apple Boutique, John Lennon concedeu uma entrevista ao semanário inglês *Melody Maker*, ocasião na qual contou que o reino dos Beatles estava chegando ao fim. Em todos os sentidos. O jornalista Ray Coleman reproduziu a entrevista em sua biografia *Lennon: The Definitive Biography*: "Não temos nem metade do dinheiro que

as pessoas acham que temos. Temos o suficiente para viver, mas não dá para deixar a Apple continuar do jeito que está. Se as coisas continuarem como estão, em poucos meses todos estaremos quebrados". Na época, o empresário Allen Klein foi chamado para tentar tirar a Apple da falência iminente. Descobriu que, além de drogas e bebidas serem debitadas na conta da empresa, viagens e despesas particulares de seus empregados e patrões estavam sendo repassadas para a Apple. Klein cortou diversos tentáculos da empresa, demitiu boa parte de seu estafe e transformou o conglomerado naquilo que inicialmente era o seu negócio: vender discos. Infelizmente, para os fãs dos Beatles, o caminho que culminou na transformação da Apple também significou o fim do grupo, em dezembro de 1970.

O que podemos aprender com os Beatles

- ### Faça um mapa do seu negócio

  Atualmente, um método bastante indicado para quem pretende abrir um negócio é usar o modelo Canvas. Em nossa opinião, entretanto, ele deve ser encarado como um ensaio geral para o início da empresa, ou seja, o candidato a empreendedor terá de ir muito além antes de propriamente abrir uma empresa. Mesmo assim, o Canvas serve para dar agilidade, reunindo todas as informações necessárias em um mesmo "mapa" para que os empreendedores cheguem à conclusão de que aquela proposta é realmente viável. O mapa do Canvas normalmente vai exigir que o empresário responda às seguintes questões:

1. *Quais são as parcerias-chave necessárias para a execução do negócio?*
2. *Quais serão as atividades-chave do negócio?*
3. *Quais são os recursos-chave?*
4. *Qual será minha estrutura de custos?*
5. *Onde estão minhas fontes de receita?*
6. *Qual é minha oferta de valor?*
7. *Qual será minha rede de relacionamento?*
8. *Quais serão meus canais de distribuição?*
9. *Finalmente, qual segmento de clientes pretendo atender?*

- ## Analise o que cerca o seu negócio

  Basicamente, será preciso fazer uma análise do ambiente externo – quais são as oportunidades e as ameaças que existem e podem ter impacto sobre seu negócio. Será necessário ainda fazer uma análise do mercado em que se pretende atuar. Por exemplo, convém ao empresário responder qual é o tamanho do mercado e qual é o seu potencial de crescimento. Os especialistas, nos livros de gestão e negócios, também sugerem uma análise criteriosa de quem é o cliente que se pretende atingir, bem como organizar uma pesquisa criteriosa da concorrência.

- ## Seja otimista, realista e pessimista ao mesmo tempo

  Pede-se, normalmente, que o empreendedor faça uma análise da situação, criando um cenário otimista, outro realista e um pessimista, elaborando projeções da empresa com base nesses aspectos. Por exemplo: minha empresa

terá de crescer 8% se as condições do cenário otimista forem observadas.

- **E uma última dica**

  Não se abre nenhuma empresa sem uma detalhada análise financeira. Lembre-se: você não é os Beatles e não tem o dinheiro que eles tinham no banco.

  Um dos MBAs mais procurados na Fundação Getúlio Vargas (FGV) é o que trata sobre gestão empresarial. O trabalho de conclusão de curso desse MBA é a formatação de um plano de negócios para uma empresa. E um dos aspectos desse plano tratado como de enorme importância é o planejamento financeiro. Segundo a FGV, o aluno (treinando para ser empreendedor) deve fazer uma análise financeira de pelo menos quatro anos, sem esquecer da previsão de fluxo de caixa do negócio; eles recomendam, ainda, elaborar um demonstrativo de resultados (DRE).

Capítulo 3

A Legião Urbana ficou grande demais para falhar?

A necessidade de se reinventar, mesmo com o sucesso

QUEM É *Banda de Brasília criada no início dos anos 1980 por Renato Russo (vocal), Dado Villa-Lobos (guitarra), Marcelo Bonfá (bateria) e Renato Rocha (baixo). Um dos nomes mais venerados do rock brasileiro, vendeu cerca de 20 milhões de discos e teve seu fim decretado com a morte de Renato, em outubro de 1996.*
VOCÊ TEM QUE OUVIR Legião Urbana *(1985)*, Dois *(1986)*, Que país é este? *(1987) e* As quatro estações *(1989).*

© TASSO MARCELO/ESTADÃO CONTEÚDO

"Diminuir a quantidade de shows foi intuitivo e instintivo. Teríamos acabado muito antes. Subíamos no palco, e aquilo era a nossa verdade; nunca tocamos no piloto automático. Foi a nossa salvação."
Dado Villa-Lobos

É possível definir de forma prosaica a Legião Urbana como um bando de punks que saíram do Planalto Central e conquistaram o Brasil. Em essência, sim, eles eram garotos com o ideal de mudar o mundo desafiando o *status quo*. E é provável que a mágica que carregou o trio Renato Russo, Dado Villa-Lobos e Marcelo Bonfá até outubro de 1996, data da morte de Renato, tenha sido justamente essa impotência para fazer muito dinheiro com o legado da Legião Urbana ainda em vida. Sem grandes números para gerir, a banda seguiu na estrada tendo apenas um grande problema: o ego gigantesco de seu líder – história para ser contada adiante. "A Legião foi um fracasso em termos empresariais e corporativos. A gente nunca se propôs virar uma grande empresa", destaca Dado Villa-Lobos, guitarrista da banda, que ficou quase 20 anos sem poder usufruir do nome "Legião Urbana" devido a uma briga judicial com a família de Renato Russo. Para ele, inclusive, as raízes musicais firmadas no punk foram essenciais para que a turma de Brasília não imaginasse a banda como um negócio. "Não pensávamos dessa forma corporativista que hoje em dia é praxe", revela Dado. "Atualmente, não dá para não ter um

olhar empresarial. É foto, é livro, é camiseta, é rede social, é uma combinação massificada do seu conteúdo."

Mesmo não imaginando o nome como marca, e a banda como negócio, fato é que a Legião Urbana é sinônimo de sucesso no Brasil. Não só pelos 20 milhões de discos vendidos, mas principalmente porque, assim como os Beatles e Bruce Springsteen, a Legião soube manter a relevância daquilo que essencialmente entregava ao público desde o seu nascimento: música capaz de conquistar milhões de fãs. Fato é também que uma banda, assim como uma empresa, precisa saber se reinventar no decorrer de sua trajetória. E é essa a principal lição deixada: o sucesso pode fazer você chegar ao topo, mas manter-se entre os primeiros não será tarefa simples. Não é fácil para grandes corporações. E não será fácil para você. Quer ver um exemplo do mundo corporativo?

Os anos de glória do walkman

Em 2009, o mundo da tecnologia comemorou – com algum alarde – o aniversário de 30 anos do walkman, aparelho criado pela Sony, que vendeu 200 milhões de unidades em todo o mundo e modificou profundamente a maneira pela qual eu, você, todos nós, escutamos música. Na época, a Apple já era a Apple, gigante do mercado, e um de seus principais sucessos – o iPod – já estava instalado na vida de boa parte dos consumidores com algum dinheiro no bolso ao redor do globo. Por isso, também, a data despertava interesse. Por que a companhia idealizada em Palo Alto, na Califórnia, e não a

multinacional japonesa, dominava esse mercado? Não é tão difícil de explicar.

De 1979, ano de lançamento do walkman, até a popularização do iPod nos anos 2000, houve um salto tecnológico sem precedentes que mudou para sempre a indústria da música. A criação do padrão MP3 na Alemanha, e sua apropriação pelos piratas, fez com que a maioria das músicas lançadas nos séculos 20 e 21 (seriam todas?) ficasse à disposição de qualquer pessoa que tivesse boa capacidade de processamento no computador e, principalmente, não visse nenhum problema em não pagar pela música feita por seus artistas preferidos. O iPod, e posteriormente o iTunes, foram as mais eficientes respostas ao rombo de bilhões de dólares provocado na indústria por esses consumidores. O walkman da Sony não foi resposta para nada; apenas sofreu transformações para se adaptar – primeiro, abandonou o formato da fita cassete e passou a reproduzir CDs (o discman), depois passou para a música digital, mas sua insistência no ATRAC (Adaptive Transform Acoustic Coding, formato para comprimir áudio desenvolvido pela Sony em 1992) tornou as coisas mais fáceis para a Apple.

Se não foi fácil para a Sony, certamente não será para o pequeno empresário. Mas há um meio de chegar lá e manter-se fazendo sucesso? A resposta novamente é: depende. Não há receitas prontas, portanto o que funcionou para uma companhia não necessariamente ajudará outros empreendedores. De maneira geral, o dono de um pequeno negócio precisa constantemente se questionar a respeito da eficiência do seu produto ou serviço em comparação com a concorrência – direta ou indireta. Adotar a prática de sempre

buscar o que pode melhorar também o ajudará a identificar lacunas e, dessa maneira, poder inovar constantemente.

COMO NASCEU A CACAU SHOW

Uma das maiores redes de chocolate do país nasceu de um erro. Alexandre Tadeu da Costa tinha apenas 17 anos em 1988. Era Páscoa, e ele recebeu uma encomenda de 2 mil ovos de chocolate de 50 gramas. Após aceitar o pedido, o então empresário iniciante descobriu algo terrível: a fábrica que produzia seus pedidos não conseguia atender às especificações dessa encomenda; simplesmente não conseguiria fazer ovos de 50 gramas. Tadeu da Costa não desistiu. Bateu na porta de 20 fornecedores diferentes até conhecer uma senhora que fazia chocolate caseiro e o ajudou a entregar o pedido em três dias.

O estudo de caso da Cacau Show, portanto, não deve ser base para o lançamento de novos empreendimentos. Mas pode, sim, servir de inspiração diante dos desafios que cercam empresas que nasceram minúsculas, obtiveram crescimento exponencial, passaram a dominar o mercado e, agora, convivem com o desafio de se manterem relevantes. A companhia, que fatura cerca de R$ 2 bilhões por ano, costuma apostar na inovação. Uma inovação diferente da empregada no segmento de tecnologia, claro, mas que, como estratégia, vale a pena ser mencionada. De acordo com Alexandre Tadeu da Costa, há reuniões constantes sobre o tema e novos itens são testados nas lojas da rede em datas especiais, que naturalmente atraem mais público. Se o desempenho desses produtos é considerado bom, eles são incorporados ao portfólio do negócio. “Como dizia Steve Jobs, o consumidor não sabe o que quer; temos que surpreendê-lo”, comentou Tadeu da Costa, explicitando como ele faz para manter-se relevante.

É justamente a capacidade de surpreender, mencionada pelo criador da Cacau Show, que a Legião Urbana coloca à prova agora. Mesmo diante da briga judicial com Giuliano Manfredini, filho de Renato Russo, Dado Villa-Lobos e Marcelo Bonfá retomaram a banda em outubro de 2015. Será um desafio e tanto manter-se no topo, mas empresas que comumente lideram seus segmentos costumam viver à base de desafios. E estes sempre estiveram no caminho da banda que nasceu em Brasília.

Em meados dos anos 1970, a capital do país era uma cidade repleta de filhos de embaixadores. Renato Russo era exceção. Seu pai, também nascido Renato Manfredini, funcionário do Banco do Brasil, buscando se aprimorar na profissão, decidiu ir aos Estados Unidos e levou consigo a família. Renato Manfredini Júnior, o filho mais velho da família, aos 7 anos de idade, foi matriculado numa escola em Nova York e passou a ler muito. Seu autor favorito? Jean-Jacques Rousseau. Seu pintor favorito? Henri Rousseau.

O sobrenome "Russo" seria uma escolha óbvia. De volta a Brasília, já na adolescência, Renato fez aulas de violão, passou a dar aulas de inglês e adotou uma postura punk após descobrir o Sex Pistols por meio de um amigo e também professor de inglês. Naqueles anos cinzentos, Brasília tinha um quê desolador. Uma cidade onde o "inimigo" vinha dos ministérios e estava a poucos metros de distância. No livro *Renato Russo: O trovador solitário*, Arthur Dapieve traça um rico perfil de Renato Russo e, por consequência, da Legião Urbana. A centelha para o sucesso da Legião, que viria anos depois, surgiu entre devaneios e sonhos de Renato. Dapieve lembra: "Meticuloso como era, traçara um plano para si mesmo: até os 40 anos, levaria adiante a Legião Urbana; dos 40 aos 60, se dedicaria ao cinema; daí em diante seria escritor. Para colocar em prática a segunda etapa, rascunhou ao menos dois roteiros, um na adolescência, o mitológico *Apolo & Daphne*, o outro quando já era adulto, *Faroeste caboclo*, baseado em seus próprios 159 versos contando a saga de João de Santo Cristo, misto de traficante e santo, personificação do próprio Brasil".

Se com o Aborto Elétrico – banda punk que estabeleceu com os irmãos Flávio e Fê Lemos (hoje, respectivamente,

baixista e baterista do Capital Inicial) no fim dos anos 1970 – Renato Russo esboçou em versões rudes o que seria a Legião em composições como "Geração Coca-Cola" e "Ainda é cedo", com a banda formada em 1982 ele finalmente daria vazão ao seu plano de dominação cultural. Para isso, devorava discos e livros. "Ele tinha um conhecimento enciclopédico, sabia de tudo de todas as décadas. Era culto, sedutor", define Dado. O vocalista do Capital Inicial, Dinho Ouro Preto, outro contemporâneo da Legião, também destaca a capacidade de Russo de unir a turma de Brasília: "O Renato tinha um conhecimento enciclopédico. De filmes, músicas, livros. Nos reuníamos com ele e ficávamos horas escutando". Porém, foi outro colega de Brasília quem deu o primeiro impulso para a carreira da banda de Renato, Dado e companhia. Herbert Vianna levou a fita demo de *O trovador solitário* – projeto acústico e solo de Renato Russo – para a gravadora EMI, que prontamente se interessou pelas letras contundentes do autor misterioso. O mistério virou pesadelo quando Renato, Dado e Bonfá pousaram no Rio de Janeiro no fim de 1983.

Ninguém da gravadora imaginava que aquelas canções seriam transformadas em números elétricos, com baixo, guitarra e bateria. A Legião Urbana enfrentou seu primeiro revés e decidiu desistir da EMI e voltar para Brasília. "Primeiro eles queriam que o disco soasse como The Cure, depois como Bob Seger", lembra Dado. No documentário *Rock Brasília: Era de Ouro*, Renato Russo afirma seu descontentamento à época: "A gente não era famoso, não era nada. Por que eles queriam impor algo que não queríamos fazer? Nós íamos fazer o que a banda decidisse". A sorte é que, nos corredores da gravadora, o produtor Mayrton Bahia

observava o “bode” que se instalava nos três integrantes da Legião. Para o mesmo documentário, Bahia falou: “Percebi que estavam furiosos e chamei-os para conversar. Ficamos trancados numa sala durante um dia inteiro, à base de papos intelectuais e inúmeros aditivos. Falamos sobre as bandas que não buscavam ser apenas um produto, mas que tinham o que falar com o público, e decidi que iria lutar por eles”.

Assim, a fórceps, o primeiro disco da Legião Urbana, produzido não por Mayrton Bahia, mas pelo jornalista José Emilio Rondeau, foi gravado em 1984, já com o baixista Renato Rocha, e lançado em janeiro de 1985. O disco homônimo chegou às 100 mil cópias vendidas em menos de um ano. “O Renato era o cara que tinha essa visão empreendedora”, lembra Dado. “A gente fez um disco satisfatório para a gravadora, e o nosso desafio naquele momento era fazer o segundo disco. É aí que entra a cabeça do Renato. Ele definia onde cada música ia entrar, onde cada inserção deveria ser colocada, dava uma descrição de cada canção, o que cada verso queria dizer, o que fazia você sentir, pensar. E distribuiu um folheto fotocopiado para a gravadora inteira com todas essas anotações. Isso era uma ação empreendedora. Você primeiro conquista a ‘máquina’, convence esses caras que podemos vender discos e dar muito dinheiro pra eles, e consequentemente eles se viram a nosso favor.”

A partir do sucesso do segundo disco, *Dois*, apinhado de hits como “Quase sem querer”, “Tempo perdido” e “Índios”, os integrantes da Legião decidiram se cercar de burocratas. “Depois de um segundo álbum bem-sucedido, pelo qual recebemos o Disco de Platina duplo, tínhamos de fazer um

terceiro disco, mas nosso contrato era péssimo", destaca Dado. "Antes de lançarmos *Que país é este?*, trocamos de empresário e fomos atrás, eu e Negrete [Renato Rocha, baixista da banda que permaneceu até 1989 e morreu em 2015], de advogados para nos assessorar. Fomos atrás para não sermos engolidos e para sobrevivermos ao terceiro disco. Percebi que éramos um sucesso popular, mas que estávamos frágeis diante desse mercado e da gravadora."

O lançamento de *As quatro estações*, em 1989, já sem Renato Rocha, consolidou a Legião Urbana como a maior banda de rock do Brasil. Em meio aos sertanejos e axés que invadiam as rádios e os programas de TV, o som da Legião era a resistência. Para preservar a sanidade diante da fama e dos ataques histéricos de Renato Russo, a banda havia decidido que diminuiria a quantidade de shows. Algo parecido com o que os Beatles tinham feito após o estouro no mundo todo. Antes mesmo do incidente em 1988, em Brasília – onde, em um show no estádio Mané Garrincha, 400 pessoas se feriram após a banda sair do palco com apenas 50 minutos de apresentação –, Dado e Bonfá sabiam que era necessário pisar no freio. "Diminuir a quantidade de shows foi intuitivo e instintivo. Teríamos acabado muito antes", crava Dado. "Ao mesmo tempo que é uma droga vital, é também uma coisa que vai te derrubar lá na frente. Fazer muitos shows por semana te deixa anestesiado, e em todos aqueles anos nunca ficamos assim. Subíamos no palco e aquilo era a nossa verdade, nunca tocamos no piloto automático, nunca fizemos um roteiro e seguimos aquele show por dois anos como muitas bandas fazem. Fazíamos poucos shows, mas para muita gente. Foi nossa salvação."

No livro *Só por hoje e para sempre*, um diário de Renato Russo do período em que ficou internado na clínica de reabilitação de álcool e drogas da Vila Serena, no Rio de Janeiro, entre abril e maio de 1993, o vocalista destaca um dos momentos no qual surtou em cima do palco. "Nossa pior apresentação deve ter sido em Angra dos Reis, em 1985, quando, além de beber, usei cocaína. Era um festival com várias bandas, pessimamente organizado. Não houve passagem de som, e as guitarras estavam desafinadas e eu desafinei o tempo todo (logo eu, que seria eleito o melhor cantor de rock pela revista *Bizz* e *JB* por anos seguidos). Se estivesse sóbrio, teria controle sobre a situação, em vez de insistir que o erro não era só meu (o que de fato não era, mas, sendo o líder da banda, a responsabilidade foi minha). Por acaso nosso técnico de som gravou a apresentação e fiquei a noite inteira ouvindo aquilo, muito, mas muito chateado e frustrado. Me senti um perfeito idiota e prometi que isso nunca mais iria acontecer. Me senti muito mal depois, emocionalmente."

Em 1990, seis meses após a morte de Cazuza, Dado descobriu que Renato Russo havia contraído o vírus HIV. Para o guitarrista da Legião, que já era obrigado a enfrentar os rompantes do vocalista no palco, a notícia foi devastadora. Mas o fez tomar uma decisão surpreendente. "Quando descobri que ele estava com Aids, fechamos o assunto e botamos ele pra trabalhar. 'Faça o disco solo', eu dizia. E ele fez questão de cantar em outra língua, para não confundir com a Legião Urbana. Ao longo daquele período da doença, Renato tinha recaídas extremas e aquilo partia meu coração, acabava comigo. Um dia ele chegou pra mim e disse: 'Nós

somos os dois éticos desta banda: você é o diabético e eu sou o aidético'."

Durante os seis anos seguintes, Renato e Legião gravariam sete discos, quatro deles em conjunto (*V*, *O descobrimento do Brasil*, *A tempestade ou O livro dos dias* e o póstumo *Uma outra estação*) e três com o cantor tomando para si o microfone em carreira solo (*The Stonewall celebration concert*, *Equilíbrio distante* e o póstumo *O último solo*). Além de ajudar o amigo a continuar a lutar pela vida, Dado decidiu abrir sua loja de discos e um selo musical, o Rock It!, e tocou em projetos como o Santa Clara Poltergeist com o amigo Fausto Fawcett. "Percebi que havia vida além da Legião. Você pode pensar em outros formatos, outras pessoas, outras relações", ressalta.

Com a morte de Renato Russo e o fim da Legião Urbana, em outubro de 1996, tanto Dado como Bonfá partiram para projetos autorais. Dado gravou dois discos solos, formatou seu programa no canal Bis, *Estúdio do Dado*, lançou seu livro autobiográfico, *Memórias de um legionário,* e, junto com Bonfá, participou do tributo à Legião Urbana, com o ator Wagner Moura nos vocais, em 2012. Além disso, após a vitória na Justiça, em 2015, quando puderam novamente utilizar o nome "Legião Urbana", os dois voltaram a revisitar o repertório da banda em shows lotados de fãs e de nostalgia por todo o país, tendo como vocalista o desconhecido André Frateschi. Já Bonfá gravou quatro discos após o fim do grupo e, em 2014, lançou a cachaça Perfeição. "Ganhamos dinheiro enquanto estávamos ativos. Deu tempo de comprar uma casa, um estúdio, uma casinha na praia", aponta Dado. "Hoje, somos novamente

working class heroes, temos de pensar em novas formas e em novos modelos de negócio."

O limite seria novamente o topo?

O que podemos aprender com a Legião Urbana

- ### O desafio é mudar

  A Legião Urbana passa por algo até certo ponto comum na trajetória de grandes empresas. Se a marca ainda é relevante, e de fato é, se o produto ainda é comercialmente viável, e de fato é, existe sempre um desafio adicional: qual estratégia adotar para manter a essência da proposta inicial. É claro que isso fica mais difícil quando falamos de uma banda de rock que perdeu seu líder, mas existe, sim, a possibilidade de tentar algo novo, diferente e, com isso, manter o legado construído por décadas. É o que Dado Villa-Lobos e Marcelo Bonfá tentam fazer atualmente. Uma proposta nova, shows com outro vocalista. Pode dar certo, pode dar errado. Arriscar-se, portanto, é a palavra de ordem para manter a relevância e levar sua proposta de valor, ou seja, aquilo que você faz de melhor, para mais e mais gerações.

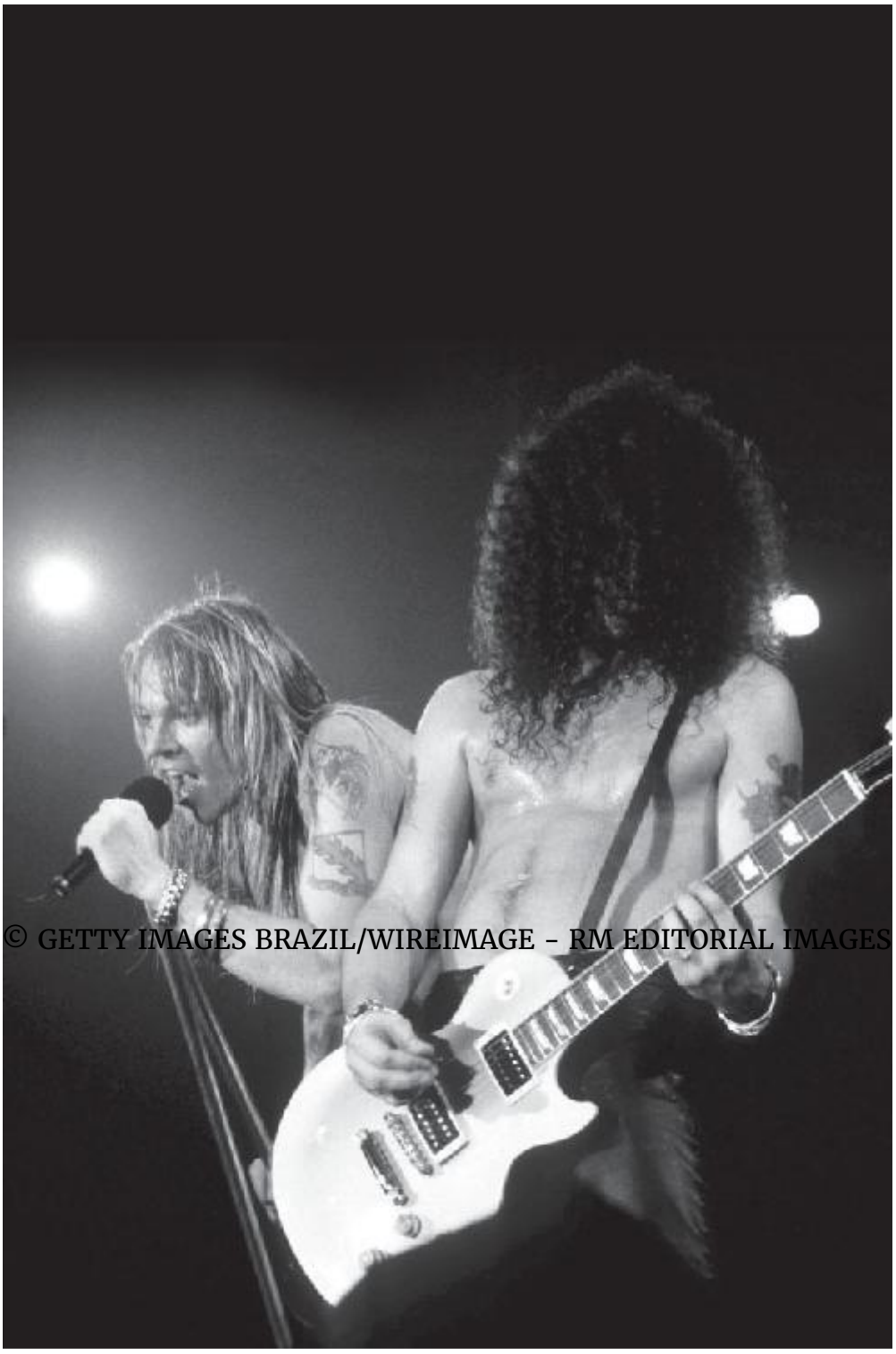
- ### Adapte-se para não morrer

  Dado Villa-Lobos é categórico quando afirma que o esquema usado pelas bandas para se manterem vivas hoje nunca foi seguido pela Legião. Ganhar dinheiro com absolutamente

tudo o que envolve a banda – de shows a camisetas – é o nome do jogo atualmente. Ter consciência disso é o que leva ao recomeço da Legião Urbana. Extrapolando para o empreendedorismo de maneira geral, podemos concluir que quem começa um negócio deve ter domínio pleno de tudo aquilo que envolve sua atividade, e o segredo é saber transformar esse conhecimento em lucro.

- ## Um trabalho para a vida

  A motivação para o retorno da Legião Urbana encontra guarida, por que não?, em uma frase bastante interessante dita por Abílio Diniz. O executivo responsável por reformular o Pão de Açúcar, e hoje presidente do conselho da gigante BRF, acredita que pendurar as chuteiras não é algo que faça parte da rotina de quem decide empreender: "Costumo dizer que a palavra 'aposentadoria' não existe no meu dicionário. Acredito que sempre podemos continuar aprendendo e crescendo pessoal e profissionalmente". Segundo Abílio, porém, há uma ressalva: "Há dois critérios para decidir se é hora ou não de 'pendurar as chuteiras'. Ter condições físicas e intelectuais de contribuir no seu trabalho. Quando você perde essas habilidades, é chegada a hora de se aposentar".


© GETTY IMAGES BRAZIL/WIREIMAGE - RM EDITORIAL IMAGES

Capítulo 4

Guns N’ Roses ou Axl Rose?

Porque o trabalho em grupo dura uma vida

QUEM É *Formado nas ruas de Los Angeles, em meados dos anos 1980, o Guns N’ Roses trazia na sua formação clássica Axl Rose (vocal), Slash (guitarra), Izzy Stradlin (guitarra), Duff McKagan (baixo) e Steven Adler (bateria). Foram necessárias mais de duas décadas desde o rompimento, em 1994, para que Axl e Slash anunciassem um retorno no festival Coachella, na Califórnia, em 2016.*
VOCÊ TEM QUE OUVIR Appetite for Destruction *(1987)*, GN’R Lies *(1988)*, Use Your Illusion I & II *(1991)*, Live Era ’87-’93 *(1999)*.

“Eu consigo me imaginar encontrando outras pessoas para fazer um som e talvez lançar um trabalho solo, mas sem conseguir o mesmo efeito. Não consigo ver a duplicação do que é o Guns N’ Roses.”

Axl Rose, para a MTV, em 1990

Rio de Janeiro, 22 de janeiro de 1991. Pouco antes da meia-noite, Axl Rose voa pelo palco do festival Rock in Rio, vestindo jaqueta e calça de lycra branca para dar início à apresentação do Guns N’ Roses com a então desconhecida “Pretty Tied Up”, música que seria lançada meses depois no vinil quádruplo *Use Your Illusion*. Axl não parecia preocupado se nenhuma das 150 mil pessoas que tinham pago ingresso para assisti-los no Maracanã havia escutado a tal canção. Naquela época, se o Guns N’ Roses gravasse um álbum de hinos católicos, ainda assim venderia milhões de discos. A banda era a maior e mais temida do mundo. A passagem de Axl, Slash, Duff e companhia pelo Rio foi noticiada no mundo todo. Era o auge da última grande banda de rock ‘n’ roll da história, que vestiu todos os arquétipos do gênero e aglutinou crianças, velhos e adultos de diferentes classes sociais.

Alguns meses antes daquele Rock in Rio, Axl Rose concedeu uma de suas poucas entrevistas, dessa vez para Kurt Loder, da MTV norte-americana. Sentado no jardim de sua mansão na Califórnia, com uma camisa que mostrava o dorso ainda magro, Axl bebia um refresco e parecia disposto a falar. Quando indagado se conseguia se imaginar gravando sem seus

companheiros de Guns N' Roses, respondeu assim: "Eu consigo me imaginar encontrando outras pessoas para fazer um som e talvez lançar um trabalho solo, mas não teria o mesmo efeito. Não consigo ver a duplicação do que é o Guns N' Roses porque o Guns se tornou muito mais do que a gente achava que ele seria. É como uma banda dos sonhos". Era a mesma opinião do guitarrista Slash, que, em 1992, falou para a revista *Rolling Stone* sobre o tema: "Nós realmente sentiríamos tudo solto e vazio caso tivéssemos que gravar álbuns solo porque não seria o Guns. Nenhum de nós pode reproduzir aquilo sozinho. Axl tem um carisma enorme, e não quero nem pensar na possibilidade de a banda se separar. Eu nunca conseguiria deixar de ser o ex-guitarrista do Guns N' Roses".

O que parecia um conjunto coeso na apresentação na Cidade Maravilhosa, entretanto, não passava de um quebra-cabeça prestes a perder suas peças principais. Desde o nascimento do grupo, em meados da década de 1980, estava claro que o Guns N' Roses só seria "a banda mais perigosa do mundo" – como cravou a revista *Kerrang* em sua primeira matéria sobre eles – se mantivesse a espinha dorsal. O incrível da trajetória da banda norte-americana era que seus dois líderes – Axl e Slash – tinham plena consciência de que foi o trabalho em grupo, a soma dos talentos de ambos, que levou o conjunto ao topo do mundo da música na década de 1990. E, apesar disso, os dois se separaram, deixando para trás, além de fãs carentes, milhões e milhões de discos vendidos e um negócio com potencial para dominar o rock por décadas. Foram necessários mais de 20 anos para que a dupla aparasse

as arestas e anunciasse, via redes sociais, um retorno no festival Coachella, na Califórnia (EUA), no início de 2016.

Quando extrapolamos a relação explosiva dos integrantes do Guns para o mundo dos negócios, percebemos que uma série de sociedades se esvai – e suas empresas morrem junto – justamente porque os sócios não foram capazes de aparar as arestas, de equacionar as diferenças em prol do negócio. E no empreendedorismo, como no mundo da música, muitas vezes é o ego que leva a melhor sobre o bem comum, que deveria ser a empresa ou, no caso do Guns, a música.

Sem dúvida, há centenas de exemplos que ilustram perfeitamente os problemas que podem surgir em uma sociedade – e certamente eles já foram muito explorados, inclusive pela mídia. Optamos, no entanto, por seguir na direção contrária: mostrar o caso de um empreendedor que sempre preferiu administrar suas empresas por meio de parcerias.

Ivan Primo Bornes é sócio-fundador do Pastifício Primo. O negócio, especializado em produzir massas frescas, conta com dez unidades, das quais cinco são próprias e outras cinco funcionam por meio de franquias nas cidades de Jundiaí, Sorocaba, Fortaleza, Belo Horizonte e Salvador. A marca ainda conta com uma fábrica para atender apenas à demanda do mercado corporativo e fatura, ao todo, R$ 10 milhões anuais. Ao ser questionado sobre os motivos que o levam a defender a sociedade, o empresário é categórico: “Sempre gostei, seja para buscar capital ou para acrescentar inteligência ao negócio. Meu sócio ideal é aquele que aporta com as duas

coisas. Dinheiro e qualidade profissional para dedicar à empresa".

Ainda de acordo com Primo Bornes, esses são os principais benefícios de quem opta por administrar uma empresa em parceria. Com sócios, sempre é possível avançar mais rápido e com mais força. "Sempre fiz negócios em sociedade. Eles sempre foram minha criação, e os sócios acabavam se integrando no decorrer da jornada por gostarem ou acreditarem no projeto", afirma.

Mas defender o trabalho em parceria não significa fechar os olhos para os problemas que podem surgir. Para Primo Bornes, as dificuldades ocorrem justamente por existirem diferenças de expectativas, até mesmo em relação à maneira como esses empresários acreditam poder contribuir com o negócio. "Na nossa empresa houve uma mudança completa de sócios no começo de 2015, com a saída dos antigos e a entrada do meu novo sócio. Fiz justamente o que deveria ser feito quando a sociedade não está funcionando: negociar, procurar soluções e finalmente adquirir a parte dos sócios antigos para a entrada do sócio novo", analisa o empresário. Primo Bornes conhece empreendedores, entretanto, que não trabalham de jeito nenhum em parceria. "Tenho um amigo de longa data que tem muito orgulho de nunca ter feito sociedade. O principal argumento [dele] é que não tem que dar explicações a ninguém. É um pouco de orgulho bobo", analisa o empreendedor.

Seja como for, o problema é real e foi detectado, inclusive, por meio de pesquisa. Em 2014, o Sebrae-SP divulgou os resultados de levantamento realizado com o intuito de aprofundar o entendimento da organização em relação ao que

levava um negócio ao fracasso. Com base em pouco mais de 500 entrevistas, a entidade queria saber qual o principal motivo para a pequena empresa ter fechado.

Em primeiro lugar, constataram o óbvio: empresas fecham por falta de capital e lucro – resposta escolhida por 19% dos entrevistados. Desgastes envolvendo problemas com sócios apareceram em 7% das respostas. Agora, um dado curioso: mais pessoas apontaram essa questão como motivo para o fim do que as dificuldades com burocracia e impostos (6%). Até a forte concorrência ficou para trás, sendo a opção escolhida por apenas 3% dos entrevistados. Ou seja, concluiu-se que sócios são mais letais para uma organização do que um ambiente externo abarrotado de concorrentes com algum diferencial, a burocracia e os impostos.

Como se resolvem as arestas?

Uma primeira dica – talvez a mais importante – é começar uma empresa com pessoas que tenham os mesmos objetivos que você. Você quer dominar o mundo? Tudo bem! Cerque-se de pessoas que tenham o mesmo propósito. Se quer, entretanto, ser o maior *foodtruck* do seu bairro, não há nada de errado com isso, desde que seu sócio pense como você. Visões de mundo muito diferentes vão acabar resultando em problemas na condução do empreendimento.

Outro ponto que desgasta a relação é a empresa ter sócios que basicamente entendem da mesma coisa. Uma empresa de engenharia, com quatro sócios engenheiros, vai ter dificuldades em outras áreas, como a financeira, ou até na

condução das ações de marketing. É claro que você pode contratar gente para executar essas tarefas, mas no começo, geralmente, pequenas empresas têm pouco dinheiro para empregar na gestão do negócio. A prática costuma mostrar que sócios com expertises diferentes, mas imbuídos – de novo – do mesmo propósito, costumam funcionar melhor no dia a dia.

Levando em conta que a honestidade seja uma premissa básica, embora nem sempre praticada, chegamos a outro ponto de atrito entre empreendedores: o ego. Sem meias palavras, é preferível deixá-lo do lado de fora – ou guardado na gaveta – toda vez que você chega para trabalhar. O que sócios precisam entender, desde o primeiro dia da parceria, é que é o esforço da equipe que vai fazer a diferença, não apenas a genialidade de um ou outro.

Uma única dica

Há uma regra muito interessante que Ivan Primo Bornes sempre seguiu e pode servir de dica para quem pensa em empreender com sócios, mas está inseguro por conta de todos os problemas que podem surgir no meio do caminho: "Não tenha um sócio que você possa contratar como empregado. Sócio tem que ter um valor muito maior, um comprometimento acima da média. Se o seu sócio se comporta como um empregado, você está ferrado. Evite sócios assim. O mesmo vale para aqueles que se comportam como seu chefe. Sociedade é parceria, troca, trabalho de equipe. Tem que tocar a mesma música, como uma banda".

Axl certamente não pensava nisso quando chegou a Los Angeles. As tentativas de obter sucesso, desde que havia deixado Indiana no início dos anos 1980, haviam sido um verdadeiro fracasso. Com o guitarrista Tracii Guns, lançou a primeira demo da banda Hollywood Rose, sem nenhuma canção marcante. Nessa mesma época, porém, a letra de "Welcome to the Jungle" foi rascunhada por ele e Slash. A dupla, uma espécie de Mick Jagger e Keith Richards com purpurina, tinha compromissos distintos e ficou de finalizar a música depois. Enquanto isso, ao lado do baixista Duff McKagan, Slash escrevia o clássico "Paradise City", na banda Roadie Crew. Para Duff, inclusive, o gênio do Guns sempre foi Slash.

Em seu livro de memórias, *Slash* (escrito com Anthony Bozza), o guitarrista conta uma passagem que exemplifica o processo de composição em conjunto da banda: "Axl lembrou-se de um *riff* que eu havia tocado para ele num período em que ele morava conosco na casa da minha mãe. Era a introdução e o *riff* principal de 'Welcome to the Jungle'. Essa música foi a primeira melodia de verdade que a banda compôs em conjunto. Estávamos sentados no estúdio, pensando em compor algo novo, quando aquele *riff* voltou à mente de Axl. Comecei a tocar o *riff,* e no mesmo instante Steve surgiu com uma batida, Duff juntou-se com uma linha de baixo, e lá fomos nós. Fui contribuindo com partes a serem trabalhadas, o refrão e o solo, e Axl foi criando a letra. Duff foi o elo nessa música – entrou com a ponte depois do solo, aquela furiosa linha de baixo, e Izzy proveu a textura. Em cerca de três horas a música estava completa".

Exemplos como esse eram comuns. Mas ficaram restritos ao primeiro álbum da banda, *Appetite for Destruction*, lançado em julho de 1987 e que hoje soma mais de 30 milhões de cópias vendidas. Seria a partir do sucesso da banda que Axl começaria seu isolamento doentio. O ego exacerbado, tão presente no mundo da música e não tão ausente assim no mundo dos negócios, onde criar uma startup é hoje um sonho equivalente a formar uma banda de garagem, não demoraria a dinamitar a banda. O vocalista, criado numa família de pais separados, já dava indícios de que gostaria de ser a parte dominante na relação desde o início do grupo, em 1985. O livro *W.A.R.: The Unauthorized Biography of William Axl Rose*, escrito por Mick Wall, retrata a relação do músico com o primeiro empresário da banda, Alan Niven, em meados dos anos 1980. O vocalista chegou atrasado ao primeiro show com Niven, num ato claro de demarcação de território. "Ele pode ser o nosso empresário, mas quem manda aqui sou eu", disse Axl.

A situação entre os companheiros de banda, e principalmente com seu "sócio" e guitarrista Slash, só pioraria com o passar do tempo. Após estamparem a capa da revista *Rolling Stone* pela primeira vez, em 1988, e serem chamados de "uma banda brutal para tempos brutais", Axl decidiu viajar em um ônibus só seu, pois, segundo ele, precisava de espaço. A matéria da revista escancarava os problemas de drogas e bebidas do grupo, e Axl queria se dissociar de tudo isso.

Era só o início de uma briga que Axl tomaria como pessoal, contra todos. Nos anos seguintes, o vocalista brigaria com músicos, empresários, relaçõespúblicas, gravadoras, mulheres, namoradas, amigos de amigos e jornalistas; chegou

a escrever a música “Get in the Ring”, faixa de *Use Your Illusion II*, onde ofende críticos musicais das revistas *Spin*, *Hit Parader*, *Circus* e *Kerrang*. Como lembrou Mick Wall, “ou você estava a favor de Axl ou contra. Não existia meio-termo”.

Entre o fim da turnê de *Appetite*, o lançamento de *GN’R Lies* e o início das gravações para o próximo álbum, *Use Your Illusion*, Axl comprou uma cobertura em Los Angeles. O apartamento era todo escuro, com geladeira, mesas e decoração tingidas de preto. A única exceção eram os discos de ouro, platina e os prêmios recebidos. Ele ainda mantinha armas em todos os cômodos, inclusive uma metralhadora Uzi, pois assim se sentia seguro. Dana Gregory, um dos melhores amigos de Axl na época, disse à revista *GQ* que Axl dormia até as 16 horas todos os dias e que arremessava as estatuetas da MTV nos espelhos da casa.

Foi nesse período que, numa terapia de regressão, descobriu que teria sido abusado por seu pai biológico quando ainda bebê. Arrasado, Axl tomou uma decisão definitiva. Sairia da casa e faria cinco horas diárias de terapia, cinco vezes por semana, a partir de fevereiro de 1991. “Por quase dois anos vivi num quarto escuro. Não via mais razão para continuar vivo.” Ele vendeu a cobertura de West Hollywood. Na época, Axl não usava mais drogas, com exceção de maconha. Tomava energéticos, proteínas e muita água mineral. Mesmo assim, foi nesse período que tomou uma das decisões mais controversas da banda e que influenciaria todo o futuro do grupo: Axl se recusava a entrar em turnê novamente se o nome Guns N’ Roses não fosse integralmente passado para ele. Slash, Duff e Izzy viviam numa névoa de drogas e

imaginaram que perderiam milhões caso não voltassem a tocar ao vivo. Os três aceitaram o pedido de Axl.

Anos depois, em 2004, Slash e Duff processariam Axl. Com o contrato debaixo do braço, o vocalista se recusou a ceder músicas do grupo para inúmeros filmes, como *Falcão Negro em perigo* (2001), *Fomos heróis* (2002) e *Recém-casados* (2003). Por conta da intransigência de Axl, milhões de dólares em direitos autorais seriam "desviados" das contas de seus integrantes.

Caos e separação

Durante a turnê de *Use Your Illusion*, álbum que vendeu mais de 35 milhões de cópias, os atrasos de Axl para subir ao palco, somados aos problemas durante os shows, foram gradativamente aborrecendo os componentes da banda. Izzy Stradlin, o melhor amigo do cantor e a pessoa que o recebeu em Los Angeles no início dos anos 1980, decidiu abandonar o barco. Para Mick Wall, ele contou: "Axl não ensaiava mais, não ficava com a banda, não compunha músicas com o grupo. Ele preferia ir a cassinos, resolver seus problemas". O desespero era tanto que Izzy sugeriu que a banda aprendesse a tocar *covers* para o momento em que Axl saía do palco em seus rompantes de diva.

Durante a turnê, Axl trocou de empresário e decidiu viajar com uma *entourage* digna de uma estrela de Hollywood. Ele levava para a estrada um quiroprático, uma massagista, um técnico vocal, um segurança particular, um motorista, uma assistente pessoal, um relaçõespúblicas, seu empresário, uma

psiquiatra, um médium e, claro, um bando de amigos. Para driblar o mau humor do vocalista, o restante da banda gastava cerca de US$ 100 mil por dia em festas, segundo o baterista Matt Sorum.

Isso por um longo período de dois anos e meio. O tecladista Roddy Bottum, da banda Faith No More, comentou sobre essas festas para a revista americana *Spin*: "Excesso, excesso, excesso. Havia mais *strippers* do que gente da equipe".

Para a edição brasileira da revista *Playboy*, em 2015, Nuno Bettencourt, guitarrista da banda Extreme, relembrou uma passagem marcante com o baixista Duff McKagan: "Toquei com o Duff meses atrás (no projeto Kings of Chaos) e mostrei para ele a música 'Hole Hearted' (faixa do *Extreme* que entrou nas paradas de sucesso em 1991). Ele me perguntou atônito quando isso tinha saído, pois tinha apagado da memória todas as lembranças entre 1991 e 1995. Não se lembra de ter conhecido Elton John, por exemplo, e de ter sido resgatado por ele em Wembley quando estava bêbado, caindo pelas escadas, no tributo a Freddie Mercury (em abril de 1992). Essas histórias podem até parecer divertidas, mas não têm graça de verdade". Para a mesma *Playboy*, Slash retornou ao assunto Rock in Rio em 1991, para contar como também tinha se esquecido de um bom período de sua vida: "No Rock in Rio, rolava muita bebida, um exagero. Lembro de sair para farrear com os caras do Megadeth. Os shows foram incríveis, mas é só o pouco que lembro". O último show dessa formação aconteceu em Buenos Aires, em 17 de julho de 1993. Foram 192 apresentações em 27 países, com renda de US$ 58 milhões. Nada mau para um negócio que já havia perdido sua essência havia algum tempo.

Entretanto, mesmo diante de tantos problemas, ninguém havia decretado o fim da banda. Por mais estúpido que possa parecer, em 1994 Slash levou suas ideias para Axl com o objetivo de gravar um disco novo. Axl não se impressionou com o material, e, como detinha o nome da banda, não havia muito o que os outros integrantes pudessem fazer. Slash acabou lançando essas músicas no disco *It's Five o'Clock Somewhere*, de seu Slash's Snakepit. Foi o primeiro trabalho solo de um Guns N' Roses. O mais marcante "projeto paralelo" deles, porém, ocorreria quase dez anos depois, em 2003. Slash se reuniu a Matt Sorum e Duff McKagan para formar o Velvet Revolver. Com ótimas críticas, o álbum dos ex-Gunners vendeu em seu lançamento 250 mil cópias. Bom desempenho em um período em que a venda física de música começava a definhar.

Axl, por outro lado, estava devastado. O vocalista lutava para lançar seu *Chinese Democracy*, que demorou dez anos para ser finalizado, onerando a gravadora (Geffen) em US$ 13 milhões. A revolta de Axl com seus ex-companheiros de banda era tão grande que ele chegou a inventar que Slash teria ido à sua casa falar mal dos integrantes do Velvet Revolver. O fato foi desmentido por todos, especialmente pelo vocalista Scott Weiland (ex-Stone Temple Pilots), que revidou com violência a calúnia de Axl, perguntando quando o vocalista iria lançar seu novo disco depois de chamá-lo de "gordo cheio de botox" e aconselhá-lo a comprar uma "nova peruca".

Para tentar entender até onde poderia chegar o rancor de Axl contra seus ex-companheiros, vamos voltar aos anos 1990.

Em nova entrevista para Kurt Loder, da MTV, em 1999, Axl disse que gostaria de regravar *Appetite for Destruction*. O motivo: assim como Ozzy Osbourne fizera com seus dois primeiros álbuns solo, isso o livraria de ter de pagar *royalties* aos seus antigos integrantes, já que eles "sumiram" dos créditos de gravação do disco. A desculpa que Axl tentou enfiar goela abaixo era a de que o álbum necessitava de uma produção mais tecnológica para apagar a névoa oitentista em sua mixagem. "Eu gosto de Seattle, White Zombie e hip-hop. Eles não gostam de nada novo", costumava bradar. Tudo balela. O fim da linha para Slash e Duff aconteceria alguns anos antes, em agosto de 1994. Tudo porque, quando foram chamados para gravar a versão de "Sympathy for the Devil", dos Rolling Stones, a dupla se deparou com o guitarrista e desafeto Paul Huge entre os novos membros do Guns N' Roses, em mais uma deliberação solitária de Axl. Slash e Duff decidiram abandonar o Guns. E, pela primeira vez, o vocalista da maior banda do planeta estava completamente sozinho.

Os anos seguintes foram nebulosos, e 2001 não foi exceção. Ainda sem engolir a debandada de seus ex-companheiros, Axl foi convidado para a versão do Rock in Rio daquele ano. O vocalista pinçou músicos aleatoriamente e protagonizou um pesadelo na Cidade do Rock. Sem nenhum outro integrante original, a atmosfera de constrangimento só aumentou quando Axl chamou a brasileira Beta Lebeis para o palco. Espécie de babá do cantor, ela traduzia para o público as palavras de Axl quando resumidamente ele dizia ser vítima dos ex-integrantes. Para corroborar a loucura, para o jornal *O Globo*, dias antes do concerto, o vocalista disse, na piscina do

hotel Intercontinental: “Todo mundo da banda se odiava. Eu era a exceção”.

As críticas após a turnê de 2001 – cancelada e transferida para 2002 – foram cruéis. Sobre o show do Guns N’ Roses em Boston, o jornal *Boston Herald* disse que, “quando você tem uma banda sem nenhum carisma, espera que o vocalista salve o concerto. Não é mais o caso de Axl Rose. Com apenas ele da formação original, a banda se transformou em um bando de músicos virtuosos sem alma. A plateia, que não lotava o lugar, começou a ir embora antes mesmo de o show começar, por causa do atraso de mais de quatro horas”. Em entrevista para a *Playboy* brasileira, em 2015, um de seus maiores inimigos, o vocalista do Mötley Crüe, Vince Neil, corroborou as críticas: “Não me importo com o que Axl está fazendo da vida ou da sua banda. Só sei que aquilo não é nem nunca mais será Guns N’ Roses. Só sobrou Axl! Veja, eu não poderia sair sozinho numa turnê e chamar a minha banda de Mötley Crüe. Seria ridículo”.

Em 2012, Axl deu sua primeira entrevista para uma grande rede de televisão depois de dez anos. Foi no talk show *Jimmy Kimmel Live*. O apresentador abriu a entrevista brincando com um dos calcanhares de aquiles do cantor: “Você não se atrasou. Foi pontual”. “É um milagre”, respondeu Axl. Durante o programa, Kimmel voltou a brincar sobre a pontualidade do vocalista. “Nós (no caso, ele) melhoramos nesse aspecto nos últimos tempos”, destacou Axl, sobre cumprir horários.

As críticas sobre os shows de Axl e sua banda “cover”, além do disco *Chinese Democracy*, foram as piores possíveis. A troca de integrantes nunca parou. O guitarrista DJ Ashba tocou

com Axl entre 2009 e 2015 e falou com alegria do patrão em entrevista para o portal *R7*, em 2014: "Nos demos bem desde o início. Passamos noites conversando. Falamos de guitarras, carros. Axl adora contar piadas o tempo todo. Ele é uma pessoa normal, um cara maravilhoso. É sempre bom ter ele ao meu lado". Mesmo com todos os elogios, Ashba decidiu deixar a banda em 2015, dizendo querer priorizar a família e sua banda, a Sixx:A.M.

O que podemos aprender com o Guns N' Roses

- ### Competência

  No mundo de Axl Rose, seu ego inflado foi o princípio de uma decadência sem fim, mas o cenário não é muito diferente no ambiente dos negócios entre empreendedores. E a situação – inclusive de ódio e disputas internas – pode ficar pior se a sociedade é estabelecida entre membros da mesma família: pais e filhos, irmãos, cunhados... a relação não importa. Para evitar que todos se odeiem e jamais voltem a se falar, como até pouco tempo atrás era o caso do Guns N' Roses, o importante é estabelecer regras básicas para a administração dos negócios.

  Neste caso, além da honestidade, outra premissa é a competência. A pessoa tem as habilidades necessárias para estar na sociedade? Também ajuda muito a definição de regras claras: falamos de negócios nas reuniões de família? Falamos de família nas reuniões de negócios? Não há certo

ou errado, mas esse conjunto de pequenas normas a ser formuladas pelas partes interessadas ajuda, e muito, a deixar tudo mais transparente.

- **Governança corporativa**

  Também é recomendável, mesmo no caso de pequenas empresas, e principalmente nos negócios familiares de pequeno porte, a adoção de práticas de governança corporativa. Esses princípios visam ajudar os sócios na gestão do negócio, e não engessar a tomada de decisões de uma companhia que, justamente por ser menor, consegue ser mais ágil em relação aos concorrentes maiores, estes sim paralisados por uma série de normas, muitas vezes sem nenhum sentido.

  De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), são quatro os princípios básicos desse modelo: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. Na prática, funciona mais ou menos assim: primeiro, é preciso criar um protocolo de prestação de contas claro e eficiente. Segundo os especialistas, não se trata apenas de repassar corretamente as informações financeiras, mas todas as informações da companhia que sejam relevantes para os sócios.

  Todas as decisões também precisam ser comunicadas para os acionistas ou integrantes do conselho. Por assim dizer, esse princípio afasta a máxima, infelizmente ainda presente em muitas organizações, do “está decidido e ponto”. É preciso ainda criar mecanismos que assegurem o mesmo tratamento entre todas as partes envolvidas no

negócio. Desse modo, a principal dica para quem pretende implementar um modelo semelhante é entender que ninguém pode ter acesso a informações privilegiadas. No corpo de acionistas, de sócios, todos devem ser tratados de maneira igual.

Capítulo 5

O Kiss faz tudo... até música

Entenda que diversificar faz parte do negócio

QUEM É *Grupo formado em Nova York (EUA), em 1973, por Paul Stanley (vocais e guitarra), Gene Simmons (vocais e baixo), Ace Frehley (guitarra e vocais) e Peter Criss (bateria e vocais). O Kiss vendeu cerca de 100 milhões de cópias de seus discos e já licenciou mais de 2.500 produtos, segundo a* Forbes.
VOCÊ TEM QUE OUVIR Alive! *(1975)*, Destroyer *(1976)*, Alive III *(1993)*, Kiss Unplugged *(1996).*

© GETTY IMAGES BRAZIL/MICHAEL OCHS ARCHIVES - RM EDITORIAL

© GETTY IMAGES BRAZIL/WIREIMAGE - RM EDITORIAL IMAGES

"Publicamos nossas próprias revistas para os fãs e não tínhamos vergonha de licenciar e comercializar nossas imagens, como nenhuma banda jamais tinha feito. Os críticos que se danassem..."

Gene Simmons, no livro *Eu, S.A.*

Escrever sobre música e empreendedorismo e não reservar um capítulo para o Kiss é como preparar uma feijoada

e se esquecer do feijão. Ou, no caso do Kiss, da farofa. No início da década de 1970, o grupo imaginado por Paul Stanley e Gene Simmons não havia ainda sido batizado como Kiss – chamava-se Wicked Lester. Não se apresentavam com a maquiagem que os consagrou, mas já carregavam o embrião daquilo que os tornaria um sucesso: cativar seus fãs não apenas pela música. Simmons, judeu, nascido Chaim Witz, em Israel, chegou a Nova York (EUA) em 1958, aos 8 anos de idade, e se encantou por histórias em quadrinhos. A paixão de Simmons, que ganharia forma e conteúdo com a criação do Kiss, 15 anos depois, foi um reflexo também da devoção por negócios do corpulento músico desde sua adolescência. O Kiss sempre foi pensado como uma banda de quatro super-heróis. Paul Stanley seria o "Starchild", Gene Simmons, o "Demon", Ace Frehley, o "Spaceman", e Peter Criss, o "Catman". Mas isso é uma conversa para depois.

Ao se matricular na escola Junior Achievement, aos 12 anos, Gene começou a ter noção do que era um modelo de negócios e de como as coisas funcionavam dentro de uma empresa. Além disso, passava horas na biblioteca nos fins de semana e lia tudo aquilo que, segundo ele, poderia educá-lo. A justificativa era simples, segundo explicou em seu livro, *Eu, S.A.*, um manual – imaginem – de como se dar bem nos negócios, escrito na primeira pessoa. "[Na escola] Você nunca vê aulas do tipo 'como conseguir um emprego', 'como controlar um orçamento', 'o que você deve fazer para ganhar a vida?'."

Gene transformou o Kiss em um negócio. E dos mais rentáveis. Em entrevista para a revista *Forbes*, em 2012, Simmons promoveu seu Rock'N'Roll Fantasy Camp, uma

espécie de acampamento para crianças aprenderem como formar uma banda e ganhar dinheiro, e resumiu sua gana em uma resposta: “As pessoas precisam entender que o que fazemos não é ‘música’, mas ‘música e negócios’”. Simmons tinha, e sempre teve em sua carreira, um objetivo. Para muitos, discutível quando se trata de arte, mas ainda assim uma missão: transformar música popular no maior número possível de produtos e serviços. Mas é importante dizermos desde o começo que diversificar não é apenas uma vontade da empresa ou do empreendedor. Ela tem hora para acontecer e, assim como deveria ser no começo, exige muito planejamento.

De acordo com o professor de empreendedorismo Marcelo Nakagawa, um dos maiores especialistas do tema no Brasil, o processo de expansão da empresa está ligado ao desafio da organização de entender quais são suas competências. É a partir dessa definição que você conseguirá, como empreendedor, pensar novos produtos, novos mercados e modelos de negócios inéditos, sem perder de vista aquilo que você faz muito bem. Gene Simmons, ao idealizar o Kiss e todo o conceito por trás da banda, talvez soubesse disso de maneira intuitiva. Mas o modo como ele conduziu a música e os negócios do grupo nos sugere que ele obteve um sucesso considerável. Se você quiser medir esse êxito em termos de conta bancária, quando veio ao Brasil em abril de 2015 para lançar seu livro, o jornal *O Estado de S. Paulo* creditou a Simmons uma fortuna de US$ 300 milhões.

Aos empreendedores “normais”, para buscar o sucesso resta entender como identificar essas competências essenciais. Ainda segundo Nakagawa, há duas lógicas principais nesse processo de descoberta. A primeira é a lógica do talento; a

segunda é a da técnica. Era o talento, e nada além disso, que fazia a Legião Urbana tecer críticas sociais precisas em suas letras. Era algo muito natural, mesmo quando a poesia de Renato Russo era simples. "O Kiss tem um talento natural para essa coisa de plasticidade, e tudo o que eles fazem é muito plástico", afirma Nakagawa. O especialista explica "plástico" como "talento natural para gerar visibilidade", algo que era feito muitíssimo bem por dois empreendedores transformados em ícones por fiéis seguidores: Steve Jobs e Walt Disney.

A segunda parte dessa equação é a técnica. Ou seja, você nem sempre tem o talento necessário, mas desenvolve uma técnica capaz de tornar a sua empresa eficiente do ponto de vista da diversificação. A técnica é processual, é disciplinar. Você tem algumas empresas, pessoas ou grupos musicais que passam a dominar determinadas técnicas. No mundo dos negócios, o melhor exemplo talvez seja a marca Zara. A empresa se transformou em referência no mundo da moda por conta do talento que desenvolveu no decorrer dos anos, mas também porque dominou uma técnica que é essencial para o desenvolvimento da companhia: a logística. "Eles conseguem fazer com que, do desenho da roupa na prancha até a loja, em geral [esse processo] demore uma semana. A Zara passou a ser *benchmark* no mundo em *fast fashion*", destaca Nakagawa. Para o professor, no mundo da música, há dois artistas que podem ser usados como exemplo. E são dois pesos-pesados do pop. Madonna, desde muito cedo, dominou o que o especialista chama de técnica do entretenimento, assim como Michael Jackson: "[Em ambos os casos] tem a ver com o Kiss. Eles criaram um show que deveria ser como qualquer outro show,

em que as pessoas sempre falam: ‘Uau, que show!’. Isso é uma técnica que você consegue replicar diversas vezes”.

A DIFERENÇA ENTRE *BENCHMARK* E *BENCHMARKING*

Muita gente diz que sabe o que é cada um desses termos e qual a diferença entre eles. Mas a verdade é que há muita confusão entre esses dois conceitos. Então, para esclarecer de uma vez por todas, de acordo com a literatura de negócios, *benchmark* é ser o referencial de mercado, ser a melhor marca, com as melhores práticas, em determinado segmento. *Benchmarking* significa o processo de identificação de quem é o *benchmark* de determinado setor, procurando verificar qual é o *gap* entre a sua organização e a que lidera o mercado, a fim de tentar elaborar uma estratégia para superar aquela companhia, se isso for interessante para o seu negócio.

Possivelmente o Kiss não tinha nem talento nem técnica quando o grupo começou. A formação da banda, em 1973, foi arquitetada com a ajuda do empresário Bill Aucoin, uma pessoa escolhida a dedo por Paul e Gene. “Soube que ele nunca tinha empresariado um grupo de música antes, mas tinha produzido um show de televisão”, relembra Gene no livro *Kiss por trás da máscara*: *A biografia oficial autorizada*. “O empresário do Kiss teria de ser uma pessoa multimídia”, completou.

Aucoin investiu um punhado de dólares em fantasias, efeitos especiais e gastos com turnês. Chamou um mágico para ensinar Gene a cuspir fogo e, junto à dupla formada por ele e Paul Stanley, traçou algumas das diretrizes empresariais que fizeram o Kiss se tornar um sucesso mundial, contabilizando mais de 2.500 produtos licenciados e cerca de 100 milhões de cópias de discos vendidos, segundo a revista *Forbes*. Primeiro, os quatro integrantes originais do Kiss deveriam receber de forma igualitária, como uma sociedade de igual valor. Ninguém se sentiria deixado de fora, apesar de Paul e Gene serem os principais compositores. Além disso,

deveriam se comportar como melhores amigos, o que realmente acontecia até a fase de drogas e álcool de Ace Frehley e Peter Criss interferir na formação do grupo, no início da década de 1980. Paul e Gene não proibiam bebida entre os integrantes da banda, mas esse nunca foi o combustível para o empreendimento crescer. Na biografia autorizada, Aucoin fala de outro ponto importante para o desenvolvimento do supergrupo: "A ideia que temos a respeito do Kiss é a de desenvolver seus personagens e deixá-los tão fortes quanto sua música, e vice-versa. Sempre quis fazer deles super-heróis e fazê-los individualmente fortes, assim como partes de um grupo".

Para dar sustentação a esse pensamento, em setembro de 1978, após terem arrebatado pais e filhos com músicas como "Rock and Roll All Nite" e a balada "Beth", o quarteto decidiu lançar quatro álbuns solo de uma vez. Além disso, produziram o filme *Kiss Meets the Phantom of the Park* para a TV. Ainda na década de 1970, lançaram a história em quadrinhos do Kiss. Stan Lee, o pai da Marvel e de personagens como o Homem-Aranha e o Incrível Hulk, esteve por trás do projeto. "Foi a primeira vez em que escrevi quadrinhos baseados em pessoas reais. Usamos tinta metálica no logotipo do Kiss na capa, a primeira vez que fizemos aquilo", contou. Mais chocante do que o logo prateado foi a iniciativa dos quatro integrantes do Kiss, que doaram sangue para que a tinta vermelha da HQ fosse produzida com partes de seus integrantes. Os fãs enlouqueceram. E, mesmo sendo vendido por um dólar e cinquenta centavos, enquanto a maioria das HQs era vendida por 25 centavos de dólar, a publicação foi um sucesso. Gene queria que a revista do Kiss, em formato maior, estivesse lado

a lado com publicações como a revista *Time* e similares. E conseguiu.

Essa passagem ilustra bem algo tão presente na vasta literatura que tenta desvendar os segredos da precificação de serviços e produtos – quando se constrói uma marca forte, quando se consegue a preferência do consumidor, é possível cobrar caro pelos produtos. Aliás, não há produto caro, é você que não enxerga valor nele.

Naquele ponto, os críticos não conseguiam mais parar de falar da banda. Para o bem e, especialmente, para o mal. A maior crítica dos jornalistas especializados em música era que o grupo, mais do que criar canções, tinha necessidade de estar em todo tipo de produto, de lancheiras a máquinas de fliperama. "Eram uns vendidos", segundo a imprensa. Em seu *Eu, S.A.*, Simmons rebate o argumento de grande parte da crítica da década de 1970: "Desde o início, o Kiss era um tipo de banda diferente. Víamos nossos fãs querendo mais do que apenas discos e shows, então dávamos isso a eles. Oferta e procura não é uma forma egoísta de se aproveitar das pessoas. O Kiss lançou a ideia de que uma banda de rock podia se tornar uma marca. E isso nos permitiu explorar mais fontes de renda e negociar a maior parte delas nós mesmos, assim não perderíamos dinheiro com intermediários. Colocávamos formulários de compra dentro dos discos, e com isso os fãs podiam pedir camisetas e fivelas de cinto e vários itens diretamente para nós".

E o Kiss era muito mais do que uma marca forte: era uma marca com musculatura potencializada por uma atitude disseminada principalmente por seus integrantes. Ou seja, mesmo na década de 1970, o Kiss já tinha o que empresas do

mundo todo, de todos os segmentos, procuram até hoje. Se a marca é algo importantíssimo, pois trata-se do primeiro elemento de diferenciação de qualquer companhia, banda ou pessoa, ela não servirá para muita coisa se a organização não tiver coerência entre aquilo que mostra para o mundo, seu logotipo, e aquilo que faz todo dia. "Coerência é viver a marca. Existem vários grandes exemplos do viver a marca", afirma Marcelo Nakagawa. Um desses exemplos, na opinião do especialista, foi Walt Disney. "Ele se preocupava muito com essa questão da atitude da marca. Disney sempre foi uma marca familiar, e ele [o empresário] sempre quis essa relação pai-filho muito próxima", conta. "O próprio Disney era uma criança, gostava de trenzinhos e desses *hobbies* que pareciam infantis, mas que tinham muita tecnologia por trás. Então, ele, o homem, personificava o que ele queria passar para a marca", conclui o professor.

O Kiss não estava interessado em brincar de trenzinho, embora deva existir um produto desse tipo com a cara da banda em algum lugar da Terra, mas, para fortalecer ainda mais a marca, o grupo decidiu fazer uma jogada de mestre ainda em 1977. "O agente do Kiss, Bill Aucoin, chamou nossa atenção para a possibilidade de registrar nosso visual", contou Gene. A marca foi registrada na Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos. "Os rostos do Kiss são mais do que rostos: são símbolos que se espalharam por quatro décadas – e provavelmente sobreviverão após nossa morte. A decisão mais importante que tomamos", relembra o Demon.

Entretanto, pensar que a banda só explodiu pelo aparato cenográfico e pelas ideias marqueteiras é bobagem. Antes de lançarem seu primeiro álbum, homônimo, em 1974, a banda

ensaiava “25 horas por dia”, segundo Paul Stanley. “Se havia lições para serem aprendidas com os erros das outras bandas, tentávamos aprendê-las. Acho que é importante que as pessoas saibam que o que faz o sucesso são o esforço e o tempo que você gasta. Nada vem de graça, não existe sorte, quem ganha a corrida é quem corre mais rápido”, destaca em sua biografia.

Com sua imagem icônica e seu show espetacular, o Kiss conseguia aquilo que parecia a antítese do rock ‘n’ roll: aproximar pais e filhos. “O Kiss se tornou uma atividade circense de rock para a família inteira. O rock tentou criar um distanciamento entre as gerações, e o Kiss o está preenchendo”, explicou Gene, também na biografia autorizada da banda. Mesmo com a retirada da máscara, em 1983, no álbum *Lick It Up* – o último show mascarado aconteceu no Maracanã, no Rio de Janeiro, no mesmo ano –, o Kiss manteve seu foco nos negócios. O guitarrista do Aerosmith, Joe Perry, falou para o jornalista Ken Sharp sobre o assunto, na biografia autorizada da banda: “Todos os outros tentavam tocar e compor ótimas músicas, mas eles não se importavam tanto com isso. Escreviam a sua própria marca de música, que era a trilha sonora do show deles”.

Um exemplo da obstinação e do perfeccionismo da banda pôde ser testemunhado pelo VJ Gastão Moreira, da MTV. Quando retornaram ao Brasil, em 1994, durante uma entrevista no hotel Maksoud Plaza, Gastão mostrou a versão brasileira do tributo *Kiss My Ass*, lançado naquele ano. Simmons pegou a caixinha do CD, procurou pelo encarte, retirado da edição nacional por conta dos custos, e começou a gritar com uma pessoa da gravadora: “Como vocês lançam

uma porcaria destas no Brasil? Nossos fãs brasileiros merecem ter o CD completo!". Simmons jogou o CD no chão e abandonou a entrevista.

Hoje, mais de 40 anos depois de sua formação, o grupo continua na ativa. Seus dois fundadores continuam a cuspir fogo e sangue e ainda correm pelos palcos e se maquiam diariamente, mesmo já na casa dos 60 anos. Muito além da música, o Kiss ainda faz a conta bancária de Paul e Gene apontar para o alto. Um cruzeiro pelo Atlântico – o Kiss Cruise –, um campo de golfe coberto em Las Vegas (EUA) e até um caixão, lançado em 2001, ainda fazem a alegria do exército de seguidores do grupo, o Kiss Army, talvez o maior patrimônio da banda. Para quem pensou em ser um super-herói quando criança, Gene Simmons conquistou mais do que muitos dos seus ídolos da infância: "Assim que tivermos conquistado o mundo partiremos para a lua", disse Ace Frehley, durante a década de 1970, para o jornalista David Leaf. É melhor não duvidar.

O que podemos aprender com o Kiss

- ### Diversificar envolve crescimento

  Isso mesmo. Se a sua empresa chegou ao estágio de buscar novas fontes de receita e precisa tomar cuidado para não perder a essência de seu propósito inicial, é porque ela está crescendo. E esse é um desafio e tanto para qualquer empreendedor. É preciso fazer uma análise criteriosa, por exemplo, da parte financeira da companhia. O salto que você pretende dar é compatível com a sua situação

financeira? Para diversificar, você precisará buscar recursos externos – o aporte de um investidor ou financiamento bancário. Com base em nossa experiência, a dica é crescer com as próprias pernas, mas, como tudo no empreendedorismo, essa é uma decisão que cabe ao empresário e tem a ver com sua capacidade de enxergar o futuro da companhia.

- **Diversificar envolve a cultura da companhia**

  Quando o professor Marcelo Nakagawa menciona Walt Disney, a empresa e o seu criador são indissociáveis até hoje. Isso não é por acaso e, aliás, mostra o sucesso da construção da marca de entretenimento mais famosa do planeta. Essa cultura deve ser a todo custo disseminada pelo empreendedor entre os seus colaboradores. À medida que uma empresa cresce, aumentam também os desafios de colocar todo mundo no mesmo barco, mas esse desafio fica mais fácil de ser transposto se a empresa tem bem definidos quais são seus valores.

- **Diversificar envolve o risco de errar**

  Fato é que a melhor das estratégias não será capaz de evitar enganos. De acordo com Nakagawa, empresas grandes também erram: “Sempre vão existir tropeços. Na minha opinião, a Rádio Disney é um grande tropeço. Ela tem músicas que não são necessariamente familiares, principalmente alguns exemplos sertanejos. Mas até hoje

existe essa preocupação [com a família]. Você observa isso nos parques, nos desenhos modernos".

Capítulo 6

Eric Clapton recomeçou, recomeçou e recomeçou...

Se você acha que não vai errar, falhar, perder...

QUEM É *Um dos maiores guitarristas da história da música, Eric Clapton nasceu em Ripley, Inglaterra, em março de 1945. Tem uma vasta e vitoriosa carreira, iniciada no Yardbirds, em 1963, única vez em que foi expulso de uma banda. Formou grupos como o Cream e o Blind Faith e, em sua carreira solo, soma 17 prêmios Grammy.*
VOCÊ TEM QUE OUVIR Disraeli Gears *(com o Cream, 1967)*, Layla and Other Assorted Love Songs *(com Derek and the Dominos, 1970)*, Slowhand *(1977)*, MTV Unplugged *(1992)*.

© GETTY IMAGES BRAZIL/REDFERNS

RM EDITORIAL IMAGES/ROB VERHORST

"Parte da minha personalidade é feita de uma obsessão para me levar a um limite. Pode ser de grande utilidade se a minha obsessão é conduzida para algo criativo."
Eric Clapton para a revista *Rolling Stone*, em 1985

"A notável carreira de Eric Clapton transformou-o de personagem pobretão da cena *underground* em ícone do rock e celebridade internacional. Ao longo dessa jornada, tocou o blues tradicional com o Blues Breakers, de John Mayall, e então idealizou as primeiras superbandas do planeta, o Cream e o Blind Faith. Desenvolveu seu lado cantor e seu lado compositor com canções como 'Layla', 'Wonderful Tonight' e 'Tears in Heaven'." Essas palavras do jornalista Chris Welch, no prefácio de seu livro *Clapton: A história ilustrada definitiva*, captam a obstinação do artista por buscar constantemente o novo e fazer sempre o melhor. Mesmo que para isso, como veremos adiante, ele tenha somado perdas, erros e recomeços em sua carreira.

Eric Clapton nasceu no dia 30 de março de 1945, em Ripley, Inglaterra. Sua tenacidade e sua perseverança foram colocadas à prova logo no despertar de sua consciência, quando descobriu, aos 9 anos, que sua mãe era na verdade sua avó e sua irmã, sua mãe. Nas primeiras páginas de *Eric Clapton: A autobiografia*, o músico conta que ingrediente o levou adiante: "A música tornou-se curativa para mim, e aprendi a escutar com todo o meu ser. Descobri que ela conseguia acabar com todas as emoções de medo e confusão relativas à minha

família". E foi ao ver Jerry Lee Lewis na TV tocando "Great Balls of Fire" que o menino avistou seu instrumento de paixão pela primeira vez. Na verdade, o que Clapton viu foi o baixista de Jerry Lee empunhar um Fender Precision, mas entendeu que aquilo era uma guitarra. A partir daquela fração de minuto, viu o futuro como uma faísca e entendeu o que seria sua vida. "É isso que eu quero, pensei naquele momento", revelou em entrevista à revista *Rolling Stone*, em 1985. Clapton se rendeu ao rock, ao jazz e especialmente ao blues de Buddy Guy, Freddy King e Otis Rush.

Diante do sonho de se tornar músico, o rapaz de Ripley foi à luta, e a segunda reviravolta de sua vida ocorreu ainda no início da década de 1960, quando estudava na Kingston School of Art. Após cursar dois períodos, se entediou: "Exceto por um curto período em que aprendi gravação com jato de areia, estava entediado até os ossos. A música era dez vezes mais excitante, dez vezes mais cativante, e, por mais que eu amasse arte, também sentia que as pessoas que estavam tentando me ensinar vinham de alguma orientação acadêmica com a qual eu simplesmente não conseguia me identificar", confessou em sua autobiografia. Clapton foi expulso do curso. Para o adolescente de 16 anos, sua jornada iria além da carreira acadêmica. Era a primeira vez que ele fugia do padrão, característica que o acompanharia durante toda a sua carreira. Mesmo tendo decepcionado a família, sabia que a música era a porta que deveria abrir.

Quando aprimorou sua técnica na guitarra, Clapton recebeu a primeira grande chance na carreira: foi convidado a tocar no The Yardbirds, banda que seguia a linhagem dos Rolling Stones. O guitarrista assinou o primeiro contrato em

1963 e se tornou membro permanente do grupo. Foi também no Yardbirds que Clapton se deparou com seu primeiro revés na carreira musical. A proposta do grupo comandado pelo vocalista Keith Relf era ser popular. Para conquistarem esse objetivo, gravaram a canção de refrão fácil chamada "For Your Love". O guitarrista respondeu instantaneamente ao apelo pop: "Eu soube que [gravar aquela canção] era o começo do fim para mim". A maneira azeda como encarava os rumos do Yardbirds tornou breve sua passagem pelo grupo. Clapton queria praticar o blues puro dentro da banda. Sua intransigência fez com que o empresário do grupo, Giorgio Gomelsky, pedisse para ele dar o fora. Jeff Beck seria seu substituto. "Àquela altura eu era um indivíduo muito resmungão e descontente. Tornei-me deliberadamente tão impopular quanto podia", revelou em sua autobiografia.

Mas Clapton sentiu o baque ao sair do Yardbirds, especialmente porque "For Your Love" tornou-se um sucesso imediato. Como entender aquele revés em sua carreira ainda tão no início? Ao se enxergar à deriva, em vez de se afundar em lamentações, Clapton decidiu refinar ainda mais sua técnica e começou a colocar em prática uma das características mais marcantes da sua personalidade empreendedora: unir-se a parceiros fortes. O primeiro deles foi o vocalista e multi-instrumentista John Mayall. Com o novo parceiro, gravou o hoje histórico álbum *Blues Breakers* (1966). "Ele (Mayall) encontrou uma alma gêmea que gostava das mesmas coisas", lembrou à *Rolling Stone*. "Ele tinha ouvido que eu estava comprometido com esse esquema musical (o blues), e não orientado pelo dinheiro ou pelo sucesso popular."

O guitarrista não tinha medo de recomeçar. Afinal, poucas pessoas em sã consciência abandonariam um grupo prestes a estourar nas paradas de sucesso. Mas, quando olhamos essa decisão do ponto de vista do empreendedorismo, entendemos que recomeçar também pode fazer parte da história de qualquer empresa. E não há nada de errado nisso, segundo a opinião do professor de empreendedorismo Marcelo Nakagawa, do Insper. "Querer se reinventar parte do pressuposto de que você vai ter que queimar suas pontes para continuar indo em frente. Caso contrário, vai sempre querer fazer como fazia do jeito anterior. Tem que ter essa coragem, não de olhar para a frente, mas para queimar as pontes que ficaram para trás", analisa o especialista. Clapton fez isso como ninguém: pulverizou as pontes que o ligavam ao Yardbirds para apostar no Blues Breakers. No palco dos negócios, há uma empresa que ilustra muito bem o processo de mudança constante: a Hewlett-Packard.

Pouca gente sabe, mas a companhia norte-americana, fundada em 1939 por Bill Hewlett e David Packard, nasceu para produzir e vender um equipamento que por meio de choques visava reduzir o peso de seus clientes. Isso mesmo! Inicialmente, a empresa que muitos apontam como a precursora do Vale do Silício, nos Estados Unidos, pretendia "apenas" eliminar os quilinhos a mais que já incomodavam os norte-americanos. Pouco depois, entretanto, a companhia passaria por sua primeira reinvenção. Abandonaria o aparelho de choques para produzir um oscilador de baixa frequência para os estúdios de Walt Disney, que, por sua vez, usaria o equipamento na produção do desenho animado *Fantasia* (1940). "Tem empresas que conseguem se reinventar de

maneira esplêndida até hoje. Uma das que eu mais gosto é a HP. Se você estudar a história dela, verá que há ciclos de reinvenção o tempo todo. Ela é a maior empresa de tecnologia do mundo, mesmo com concorrentes gigantes e mais famosos do que ela. A HP apanhou da Dell, da IBM, da Apple, apanhou até da Compaq. Apanhava, apanhava, apanhava, mas desde o momento zero ela se reinventou", conta Nakagawa.

HP TAMBÉM É BOA EM GESTÃO

Além da capacidade de se reinventar com eficiência, a HP também ficou conhecida no mundo todo por aplicar uma técnica de gestão que se chama Management By Walking Around (MBWA). Ela propõe que os líderes de uma organização devem descer ao "chão da fábrica", conversar com os funcionários, entender o que se passa dentro da organização. O termo foi usado também em 1982 no livro *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*, escrito por Tom Peters e Robert H. Waterman. Mesmo assim, há quem defenda que o método foi idealizado primeiro pelo então presidente norte-americano Abraham Lincoln, como meio de inspecionar as tropas durante o início da Guerra Civil dos Estados Unidos.

A capacidade constante de Clapton para mudar seria colocada outra vez à prova justamente no período em que ele mais parecia em sintonia com John Mayall. Após uma temporada na Grécia, Clapton voltou à Inglaterra com novos planos. Decidiu se unir ao baterista Ginger Baker e ao baixista Jack Bruce para formar o Cream. Clapton enxergava na dupla uma maneira de expandir sua compreensão musical. Baker e Bruce incutiam referências jazzísticas e experimentais ao blues do guitarrista. Com o Cream, ele via uma forma de chegar ao mercado norte-americano ao inserir seu grupo na amálgama hippie de paz e amor que tomava conta dos Estados Unidos. No período em que a banda durou, de 1966 a 1969, Clapton conheceu e ficou íntimo de Jimi Hendrix. À sua

maneira, inclusive, o guitarrista levou ao Cream um pouco da técnica e da alma de Hendrix. O jornalista Chris Welch, aliás, soube descrever como poucos a troca de forças entre Clapton e os outros músicos: “Assim como Clapton foi influenciado por seus heróis, ele também se tornou uma enorme fonte de inspiração para dezenas de outros guitarristas surgidos na sua esteira. Muitos terminariam consolidando carreiras significativas, entre eles Peter Green, do Fleetwood Mac, e Mick Taylor, dos Rolling Stones, ambos ávidos espectadores de Clapton. Até mesmo Hendrix disse que só iria a Londres para lançar sua carreira em 1966 se pudesse conhecer Eric Clapton”. Nessa época, já alçado ao reinado do rock ’n’ roll, ninguém se surpreendeu quando uma pichação singela na estação de metrô de Islington, na Inglaterra, dizia sem meias palavras: “Clapton is God”.

O desafio movia Clapton, que buscava parcerias com pessoas que pudessem acrescentar algo à sua carreira, que o fizessem melhorar como músico. Difícil determinar se Clapton estava disposto a retribuir a esses parceiros na mesma intensidade. Mas este é o segundo aspecto de sua trajetória que se assemelha com o universo do empreendedorismo: estabelecer parcerias é importante para o crescimento de qualquer empresa, e sobre essa afirmação não restam dúvidas.

O que o professor Marcelo Nakagawa questiona, no entanto, são os alicerces sobre os quais essa relação acaba sendo construída: “As parcerias sempre serão importantes. O problema é que muitas vezes as pessoas falam uma coisa e fazem outra. Elas falam que essas parcerias são importantes, mas não ajudam antes de serem ajudadas”. Para o especialista, portanto, há uma visão míope que complica o

desenvolvimento do empreendedorismo no país. “Mesmo as pequenas empresas devem pensar dessa forma [ajudar para depois serem ajudadas]. Quando estou fazendo um projeto como consultor para uma instituição financeira, por exemplo, não estou preocupado com que ela me ajude. Estou preocupado em ajudar, não o banco, mas as pessoas que estão tocando o projeto. A minha missão como consultor é fazer com que a pessoa que me contratou seja promovida.”

A questão envolvendo o relacionamento entre corporações, aliás, é cultural e, por isso mesmo, se modifica conforme a região do planeta. Em países latino-americanos, as relações são muito mais estabelecidas, primeiro, entre pessoas físicas – tem a coisa do olho no olho, de gostar da outra pessoa para, só depois, estabelecer uma parceria de negócios. Em países de origem asiática, ou até mesmo nos anglo-saxões, as parcerias normalmente são estabelecidas, primeiro, entre empresas. Em seguida, as pessoas que trabalham para essas organizações passam a fazer de tudo para que esse relacionamento prospere e atinja seus objetivos.

Mais uma vez, em busca de expandir seus conhecimentos musicais, Clapton decidiu terminar com o Cream. Sua próxima investida foi batizada de Blind Faith, grupo que formou com o amigo Steve Winwood, que vinha de uma carreira de sucesso com o Traffic. A imprensa chamou o projeto de “supergrupo”, e a gravadora investiu milhões na promoção da banda. Mesmo assim, a reunião não renderia o resultado esperado. “Havia uma falta de direção no Blind Faith”, Clapton confessou à revista *Rolling Stone*. “Parecia o bastante apenas estar fazendo dinheiro, e aquilo não era bom.” Durante a turnê de divulgação do álbum, o guitarrista conheceu a dupla Delaney e

Bonnie e se apaixonou pela pureza do som executado pelos músicos. Clapton decidiu chamar os dois para gravar o projeto Derek and the Dominos; então, incentivado por Delaney, começou a cantar com uma frequência maior. Foi a partir dessa mudança de patamar que Clapton se sentiu seguro para seguir carreira solo.

A partir de 1973, com o lançamento do segundo álbum solo, *461 Ocean Boulevard*, Eric sedimentou sua trajetória marcada por prêmios, disputas amorosas, consagrações e tragédias. A mais marcante delas foi a morte de seu filho Conor, em 1991. Fruto de um rápido relacionamento com a atriz italiana Lory Del Santo, Conor, de apenas 4 anos, caiu da janela do 53º andar de um arranha-céu onde vivia. Para apaziguar sua dor, Clapton decidiu dessa vez se afundar na música, após anos de tratamento e internações em clínicas de reabilitação para drogados. O "tratamento" resultou no álbum *MTV Unplugged*, que rendeu 6 prêmios Grammy ao músico. A música "Tears in Heaven", dedicada ao filho, foi a maior homenagem que Clapton poderia ter feito a Conor e à sua carreira.

Em 1996, mesmo aos 51 anos, consagrado como um dos maiores guitarristas da história da música, milionário, uma unanimidade, Clapton decidiu se unir ao produtor Babyface e lançar a canção "Change the World", para o filme *Fenômeno*. Adivinhe o que aconteceu? Mais uma pilha de Grammys. Nesse período, decidiu construir uma clínica de recuperação para dependentes químicos, o Crossroad Center, na ilha caribenha de Antígua. Antes disso, havia gravado um álbum em homenagem ao blues (*From the Cradle*, 1994) e mais adiante

lançou seu tributo a Robert Johnson (*Me and Mr. Johnson*, 2004). A obstinação de Eric Clapton nunca adormeceu.

Talento x capacitação

Também chama atenção na trajetória de Eric Clapton seu incrível talento na guitarra. Da mesma maneira, há empreendedores extremamente talentosos que, até intuitivamente, souberam ditar os rumos de determinados mercados durante décadas. Eric Clapton foi assim para a música. Steve Jobs, para a tecnologia. O ponto que une essas duas trajetórias talvez seja explicado na teoria das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner. O estudioso explica que a inteligência do ser humano não deveria ser mensurada apenas pelo raciocínio lógico-matemático em que ganha destaque a pessoa que aperta o botão certo. Deveria ser valorizado, também, aquele que é capaz de demonstrar que possui a habilidade espacial, ou intrapessoal, ou seja, a capacidade de conhecer a si mesmo. Gardner defende ainda que há mais tipos de inteligência: musical, espacial, corporal, entre outros. Se a pessoa tem uma inteligência interpessoal, ela acaba aprendendo muito mais ao interagir com outras pessoas. Ou a visual, em que aprende muito mais observando, olhando, defende Nakagawa.

TODAS AS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

Para Howard Gardner, o cérebro humano não é apenas um computador, mas nove máquinas diferentes. Todos nós "saímos de fábrica" com esses nove computadores-inteligência, mas nos destacamos em alguns deles. O primeiro tipo é a inteligência lógico-matemática. Sabe quem a tinha muito desenvolvida? Albert Einstein. O segundo é a

inteligência corporal, bastante desenvolvida em craques como Usain Bolt, Neymar, Pelé, e… tudo bem, vai, Messi e Maradona. Temos igualmente a inteligência musical, e há ainda a inteligência espacial, que é a capacidade de representar no espaço aquilo que se pensa (Oscar Niemeyer); a inteligência interpessoal é a capacidade de perceber o outro, e a intrapessoal, a capacidade de entender a si mesmo; fecham a lista da teoria elaborada por Gardner as inteligências naturalista, filosófica e linguística.

Uma das cenas que mais marcaram Steve Jobs foi observar, em uma fazenda, o nascimento de um cavalo. A égua pariu o potrinho e então ele foi se levantando, caminhando e, de repente, já estava trotando pelo pasto. Pelo empreendedor Jobs, esse exemplo foi usado a vida toda para justificar a busca pelo simples: quando você liga alguma coisa, ela automaticamente deveria funcionar. Há a questão do talento natural, que pode ser de uma composição genética, mas é necessário confiar no talento associado com a inteligência múltipla. E, se você entender a inteligência múltipla, a capacitação fica muito mais eficiente porque você vai buscar uma capacitação dentro da sua lógica de inteligência. Se você não seguir essa lógica, não há capacitação que dê certo.

O que podemos aprender com Eric Clapton

- ## Não há nada de errado em recomeçar

  A trajetória do músico inglês nos mostra os benefícios de recomeçar. Assim como a história da Hewlett-Packard nos ajuda a entender como isso funciona no mundo dos negócios e a ver que pode ser algo implícito na cultura da companhia. A HP, por exemplo, anunciou no fim de 2015 que se dividiu em duas empresas. A Hewlett-Packard

Enterprise e a HP Inc. Enquanto a primeira venderá servidores, equipamentos de rede e armazenamento, a segunda será responsável por computadores pessoais e impressoras. Uma atenderá, portanto, o mercado corporativo, enquanto a outra, o consumidor final. Mais uma vez, e tanto tempo depois de começar em 1939, a companhia decidiu se reinventar.

- **Não se reinventar pode ser ruim**

O assunto é bastante explorado pelo artigo "Miopia de marketing", de Theodore Levitt, que afirma que não mudar pode significar um problema. O autor cita o caso das empresas de ferrovia no século 19. Gigantes, elas nunca se enxergaram como empresas de transporte e, por isso, acabaram perdendo sua relevância no século seguinte. Guardadas as devidas proporções, o professor Marcelo Nakagawa acredita que o mesmo ocorre com a Estrela, a tradicionalíssima marca de brinquedos: "Ela continua no mercado de brinquedos, e não no de entretenimento infantil. Eles deveriam ter lançado livros infantis há muito tempo, porque são muito baratos e têm o mesmo benefício de um brinquedo", analisa o especialista.

- **Mas pode ser bom também**

Uma necessidade na HP, uma urgência na Estrela, nem de longe um problema para a Natura. Justamente porque a companhia tem muito bem definidas sua missão e sua visão. Essa dobradinha entre o que a empresa é e o que pretende ser, quando bem definida no início da organização, traz o

benefício de quase nunca exigir que a corporação passe por um processo de reinvenção. Desde 1969, a Natura quer aumentar a autoestima das mulheres e, depois, passou a desejar isso para as pessoas de maneira geral. Luiz Seabra (fundador da companhia) tinha essa visão de que não atuava no mercado de cosméticos, mas no do benefício do cosmético, que é justamente aumentar a autoestima.

KARINA
JEL
ANA
14
SNAPIC

Capítulo 7

Uma banda independente chamada Dead Fish

Você quer ser uma startup para sempre? Tudo bem!

QUEM É *Banda de hardcore formada em 1991, em Vitória, Espírito Santo, que soma sete discos de estúdio lançados. O Dead Fish bateu o recorde de* crowdfunding *no Brasil na temática música em 2014, arrecadando mais de R$ 250 mil para gravar o disco* Vitória.
VOCÊ TEM QUE OUVIR Sonho médio *(1999)*, Zero e um *(2004)*, Dead Fish 20 anos – Ao vivo no Circo Voador *(2012) e* Vitória *(2015).*

"Se existe uma banda que entende desse espectro de música no Brasil, do cara que faz o zine ao sujeito que quer ganhar milhões, somos nós. Fomos revelação no independente e no mainstream*. O Dead Fish foi a banda que mais errou, mas também a que mais aprendeu."*

Rodrigo Lima, vocalista e fundador do Dead Fish

Foram dois anos maturando a ideia na cabeça. Tempo necessário para tentar entender por que alguém compraria um disco sem, ao menos, escutar uma única música. Estamos falando de *crowdfunding* ou financiamento coletivo. A recompensa, o novo álbum do Dead Fish. Três dias antes de a campanha de R$ 60 mil ser divulgada no site *Catarse*, o vocalista Rodrigo Lima surtou: "Não vamos alcançar essa quantia e vamos ficar no prejuízo mais uma vez!", gritava para o baixista, Alyand. No dia "D", 15 de junho de 2014, os capixabas cruzaram os dedos. Com a campanha no ar, entretanto, foram necessárias apenas 48 horas para que o grupo conseguisse arrecadar o valor desejado. No fim dos 40 dias, a banda alcançou R$ 258.766, com um total de 3.101 apoios e cerca de 3.600 discos para enviar. "Levei uma porrada", lembra Rodrigo. "Não tinha a noção disso. Como que eu, envolvido 100% com a banda, não sabia desse nosso legado e peso, e pessoas em paralelo à banda sabiam?" Rodrigo se refere aos que o incentivaram a entrar no *crowdfunding*: o empresário, amigos de outros selos independentes, pessoas envolvidas na internet.

Talvez o senso crítico de Rodrigo o tenha impedido de entender que não se tratava apenas do legado, mas da força desse modelo de financiamento de ideias e negócios. Nos Estados Unidos, o principal site do segmento se chama *Kickstarter*. Em novembro de 2014, a plataforma contabilizava mais de US$ 2 bilhões investidos em projetos divulgados pela empresa na internet. Quase 100 mil iniciativas haviam recebido dinheiro que lhes permitiram deixar de ser apenas um projeto, e mais de 10 milhões de pessoas contribuíram com doações. No Brasil, os números são mais modestos. Mas, na mesma época, o *Catarse* comemorava ter intermediado a doação de R$ 36 milhões para os projetos publicados no site.

Saber usar essas plataformas, aliás, é o primeiro ensinamento que a trajetória da banda Dead Fish nos transmite. Diante da estratégia de permanecer pequeno, à margem das grandes corporações, o grupo conseguiu se aproveitar muito bem da ferramenta. "Não é pela publicidade. Ele [o *crowdfunding*] quer validar o negócio", afirma o professor de empreendedorismo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Marcelo Pimenta. Ele defende que os empreendedores, cada vez mais, adotem o modelo dos músicos. "Hoje, o *crowdfunding* é um grande laboratório de testes. Você vai ver daqui a um tempo, muito provavelmente, a Natura, a Nestlé colocando produtos ali, não porque estão sem dinheiro, mas porque estão em dúvida se devem investir em determinado produto", analisa.

No caso do Dead Fish, ajudou na campanha o que uma banda tem de mais precioso: seu legado, mencionado pelo vocalista e que começa em 1991, quando a banda ainda se chamava Stage Dive. Rodrigo Lima, nascido em 1973, andava

de skate, ouvia rap, punk e heavy metal na adolescência vivida em Vitória. Sua paixão predominante pelo hardcore foi tomando forma por meio dos fanzines que chegavam de todo o Brasil pelo correio. O hardcore de que ele tanto gostava não existia nas TVs nem nas rádios locais. A MTV só chegaria à capital do Espírito Santo em 1993. E a internet ainda engatinhava. "Eu e minha turma começamos a trocar informação com caras de Belo Horizonte e São Paulo que andavam de skate no Balneário de Guarapari e nos apresentaram NOFX, Pennywise, entre outras bandas do estilo. Nos campeonatos, os skatistas faziam suas voltas ao som de grupos que ficávamos curiosos para conhecer. Fomos puxando o fio, e o fio vinha." No melhor estilo punk "do it yourself", Rodrigo juntou-se ao irmão mais novo, Pablo, e a mais dois amigos. O quarteto se reuniu numa garagem e começou a emular o som de suas bandas favoritas. A primeira demo, gravada "num estúdio horrível para jingles", veio logo. Ainda em inglês. "Eu vi que esse mundo de música independente existia e muita gente fazia isso. Lançamos uma segunda demo, fizemos uma capa caprichada numa gráfica e começamos a enviar nosso som para todo o Brasil, pelo correio. No espaço de um ano conheci selos, bandas, nichos musicais, jornalistas e até instrumentos. Eu conhecia o cenário de rock argentino, chileno. Com 19 anos sabia quantas bandas independentes havia na cena de cada país."

O primeiro grande salto do Dead Fish veio em 1998 com a demo *Sirva-se*, que acomodava algumas letras escritas em português. "O.k., éramos americanizados, mas eu vinha de uma família com uma postura política muito forte, e queríamos fazer a diferença." Naquela época, Rodrigo cursava

Direito na Universidade Federal do Espírito Santo e lembrou qual era o ponto comum entre as bandas nacionais de que mais gostava na adolescência: Olho Seco, Cólera, Ratos de Porão, Garotos Podres e Replicantes cantavam em português. "Mesmo nossas letras sendo ruins, éramos diferentes. Cheguei a ouvir que o Dead Fish era uma mistura de Legião Urbana com Garotos Podres. Olha, não fiz um estudo de mercado para saber se cantar em português era o melhor, mas queria abrir esse diálogo com todo mundo. Não existia diferencial no hardcore nacional, e nós construímos um." No documentário *Do underground ao emo*, dirigido por Daniel Ferro em 2013, todas as bandas citam nominalmente o Dead Fish como inspiração para a transição do inglês para o português, inclusive o CPM 22, que entrará nesta conversa mais adiante.

Para fortalecer o vínculo com os fãs, Rodrigo, que escrevia 90% das letras, continuava adquirindo bagagem cultural. "Eu sempre li muito. Quando conheci o punk, foi via Dead Kennedys. Foi um estímulo para ler Marx, o curso de filosofia alemã, Henry Miller, Hermann Hesse. No meio de um zine de grindcore, por exemplo, havia um zine de poesia, onde eu pude conhecer Walt Whitman. Com 17 para 18 anos, já sabia o que era neoliberalismo, anarquismo, niilismo, anarcocomunismo. Hoje, a molecada tem acesso a tudo isso, mas não quer ver nada. Prefere ficar lendo comentários de Facebook em vez de ler um livro de 400 páginas."

Além da leitura compulsiva, Rodrigo sabia que precisava marcar território se quisesse que sua banda andasse para a frente. A partir de 1994, o Dead Fish tocava mensalmente, em qualquer lugar do Espírito Santo. Com 18 anos, ele e o irmão ganharam um carro do modelo Gol. "O Golzinho acomodava

até nove caras dentro para irmos aos shows." Por isso, quatro anos depois, era natural que o álbum *Sirva-se*, de 1998, reunisse nas suas quatro faixas um material mais elaborado. O disco foi lançado pelo selo independente Lona Records. E o pagamento veio na forma de CDs para serem vendidos durante os shows. Com os discos debaixo do braço, a banda começou a excursionar para outros estados. Não havia pagamento, no máximo os custos de gasolina ou do aluguel de uma van eram desembolsados pelo contratante. "Conheci muita mãe de roqueiro, pois não tínhamos onde dormir e ficávamos de favor na casa de amigos", diverte-se Rodrigo.

Foi quando Nô (ex-baterista da banda) falou para Rodrigo fundar um selo. Rodrigo conhecia quem vendia e quem distribuía os CDs. Nos Estados Unidos, inúmeras bandas estavam gravando por seus próprios selos. Quando chegou o momento de registrar o próximo álbum do grupo, *Sonho médio* (1999), a Terceiro Mundo Produções Fonográficas foi fundada no quarto da mãe de Rodrigo. Não havia computadores, os CDs eram enviados por carta, e as mãos do vocalista trabalhavam sem parar. Em três meses, *Sonho médio* vendeu mil cópias. E nos anos seguintes somou 45 mil cópias vendidas, feito incrível para o mercado independente em uma época, é sempre bom lembrar, em que não havia a internet com o alcance de hoje, nem sequer redes sociais. Com a "explosão" de *Sonho médio*, a lógica de investir na banda ficou ainda mais clara. "Com essa grana do disco, fomos fazer camisetas. Do lucro da camiseta, começamos a fazer turnês mais longas. Não ganhávamos cachê, mas vendíamos merchandising. Do lucro das camisetas, começamos a produzir outras bandas. O cálculo era este: 70% dos álbuns prensados eram nossos, e 30% das

bandas.” Antes de chegar aos locais dos shows, a banda mapeava todos os pontos importantes para levar os CDs: lojas, galerias etc. Nas turnês, Rodrigo, além de cantar, cuidava das vendas de merchandising, antes e depois dos shows. Nô montava e desmontava a bateria. O guitarrista Murilo cobrava o contratante, enquanto Alyand armava as cordas dos instrumentos.

Em 2001, o Dead Fish fez 100 shows pelo Brasil. Em 2002, somou 120. E, em 2003, passaram para 145. Rodrigo já havia desistido da Terceiro Mundo e deixado o selo para outros integrantes da banda. Não pretendia ficar num negócio que crescia proporcionalmente ao crescimento da popularidade da banda. A quantidade de shows também afastou os integrantes do grupo do gerenciamento da empresa. “Em 2001, começou uma treta brutal entre a gente. Ganhávamos cachês pequenos (de R$ 300 em média), mas fazíamos 100 shows por ano. Sempre voltamos com dinheiro, desde a primeira turnê. O Dead Fish era uma banda lucrativa, mas esse dinheiro começou a se misturar com o do selo. E eu achava que aquilo ia quebrar, como quebrou. Podia ter dado muito certo, mas os três caras que estavam à frente do empreendimento não tinham noção de impostos, de pagar ISS de fronteira etc. Não passavam isso pros valores, e o sistema brasileiro começou a nos engambelar.”

Em 2003, durante uma turnê com os norte-americanos do Pulley, Rodrigo confidenciou que pretendia acabar com a banda. E foi isso que aconteceu. “Eram sete meses na estrada, e aqui não é como nos Estados Unidos, não temos aquelas *freeways*. Às vezes dormíamos na van, nossa estrutura era horrível, e eu não via a cor do dinheiro porque a Terceiro

Mundo estava quebrando. Perdi a chance de fazer o exame da OAB, acabei meu relacionamento. Meus colegas de Direito estavam ricos, e eu dormia numa van, não comia sempre porque era vegetariano. *Game over*." O anúncio do fim, entretanto, chamou a atenção de algumas gravadoras brasileiras. Enquanto a indústria começava a sentir uma queda abrupta de capital com a pirataria e a má gestão dentro de seus escritórios, uma banda de moleques oriunda do Espírito Santo só aumentava seu número de shows ano a ano. Sony, Paradoxx e DeckDisc fizeram propostas para que a banda voltasse à ativa. Mas Rodrigo pretendia concluir seus estudos nos Estados Unidos, o que não foi possível porque o vocalista teve seu visto negado.

Na mesma época, a proposta da DeckDisc fisgou os outros integrantes da banda. E Rodrigo foi traído por sua própria criação. "A banda sempre foi comunista. Todo mundo ganhava igual, nenhuma letra é assinada só por mim, e eu criei o lema: 'Você não é relevante, relevante é a banda'. Sempre fomos uma democracia de maioria simples. Tive de aceitar o que a maioria queria. Assinamos com a Deck, mesmo o contrato sendo um lixo." O primeiro álbum pela gravadora, *Zero e um*, lançado em 2004, foi trabalhado com esmero. A banda aumentou seu cachê de R$ 300 para R$ 3 mil; no auge, os valores chegaram a R$ 13 mil. Antes viajando sozinho, o Dead Fish ganhou uma equipe de cinco pessoas. Rádios e TVs eram novos lares para a banda, e, ironicamente, a impressão que se tinha era que o Dead Fish se tratava de uma cópia revoltada do CPM 22. "O CPM já estava havia quatro anos nos meios de massa, mas nunca olhamos para ele como objetivo. Engraçado

que eu distribuí o primeiro álbum do CPM no Espírito Santo, lá no fim dos anos 1990."

Mas não foi apenas o estranhamento dos meios de comunicação de massa que provocou o mau humor de Rodrigo diante de entrevistas e pedidos para fazer "chamadas engraçadinhas" em rádios. "A fase que a gente mais errou na vida foi de 2004 pra frente. Tínhamos que fazer um jogo social, do tapinha nas costas, mas eu não conseguia disfarçar o meu mau humor. De outro lado, perdemos uma boa percentagem dos fãs ortodoxos, já que começamos a tocar para um público menos especializado. E a minha neurose foi aumentando. Me sentia um Kurt Cobain da Paraíba. Tocávamos músicas mais pesadas só de raiva. Rolou um azedume geral."

O Dead Fish começou a sentir o peso do *mainstream* sem ter base para suportá-lo. Quando chegaram a São Paulo, Rodrigo foi morar num squat[1] na Rua Augusta, enquanto os outros integrantes se arrumaram em flats de outras bandas. "Era foda. Estávamos numa gravadora, com clipe na TV, com as pessoas falando da gente e eu morava num squat tosco da Augusta, onde tomava banho de vez em quando", relembra. Adiantamento, nem pensar. "Saímos do nada para cachês de até R$ 13 mil, mas tínhamos uma estrutura com mais cinco pessoas e não ganhávamos muito mais do que quando tirávamos R$ 300. A gente se sentia sozinho, éramos uma banda média e não sabíamos como proceder."

O mau humor de Rodrigo começava a jogar contra a banda. O Dead Fish se queimou na MTV, nas rádios e com os contratantes de grandes festivais. "Não custava nada eu tirar a minha cara amarrada, mas pra mim era muito difícil. Naquela

época, eu era odiado por ser frio e irônico. A MTV nos detestava, as rádios também. E no segundo álbum com a Deck (*Um homem só*, de 2006, título que evidencia o que o Dead Fish sentia à época), a banda não recebeu o mesmo cuidado. Não sei se porque não dávamos mais dinheiro ou porque eles estavam quebrando. Resolvemos fazer do nosso jeito e escolhemos novamente sair pela estrada com o nosso empresário, a nossa equipe. Voltamos a abrir espaço no facão."

Contra todos, de 2009, foi o último fruto da relação entre a DeckDisc e o Dead Fish. A passagem do grupo pelo *mainstream* fez Rodrigo entender ainda mais as mazelas culturais do país. "Um cenário de música não se sustenta com gente gananciosa. Essa cena quebrada e sem recurso é culpa de quatro, cinco artistas que quebraram os contratantes. Um cenário não se faz só com meia dúzia de bandas, um contratante e duas rádios. A massa pode, sim, gostar de diversidade, mas eles não se dão ao direito."

A trajetória do Dead Fish mostra, apesar de ser um exemplo específico do mundo da música, algo extremamente comum no empreendedorismo: o dilema do crescimento. Dilema porque não há uma opinião formada a respeito do tema entre os especialistas em negócios. Há correntes que defendem o crescimento até mesmo como forma de sobrevivência. E há aqueles que defendem que a postura adotada pela banda liderada por Rodrigo pode ser replicada por empreendedores que desejem manter um determinado tamanho. "O empreendedor, no início, precisa ter muita consciência sobre que tipo de negócio deseja ter e, em alguns casos, pode optar por não crescer", afirma Marcelo Nakagawa,

professor de empreendedorismo do Insper. “O fato de você não querer crescer não está errado. É questão de ter consciência daquilo e ficar feliz”, complementa o especialista.

Marcelo Pimenta, da ESPM, vai na mesma direção de Nakagawa, embora faça uma ressalva importante. “Há um aforismo no sentido de dizer que todo mundo tem de crescer. Hoje, é maior o número de pessoas que acabam abrindo mão de trabalhar mais. Isso tem um risco? Claro que tem. Quando você para de crescer e de conquistar clientes, e acontece alguma coisa naquela sua matriz de clientes, você tem uma perda na hora, e às vezes é difícil repor rapidamente.” Pimenta conta que hoje os empreendedores, além da postura, vivenciam um processo – cada vez mais comum na sociedade pós-moderna – que ele chama de “aceleração de a ficha cair”. As pessoas e os empreendedores incluídos nesse grupo vivenciam uma situação marcante em suas vidas, que pode ser a doença de um parente próximo ou capotar o carro por dormir ao volante, e passam a desacelerar. “É o sujeito que tem a loja no interior e alguém fala: ‘Nossa, esse produto explodiria em São Paulo’. Mas ele não quer trabalhar para isso, quer trabalhar seis horas, sabe?”

QUESTÃO DO TEMPO

A era pós-moderna começa em 1989, com a queda do Muro de Berlim. Foi nessa época, quando o socialismo ruiu, que o capitalismo atingiu o status de único modelo econômico supostamente viável para o desenvolvimento das novas democracias que surgiam no Leste Europeu. Com isso, a sociedade voltou-se basicamente para o consumismo, e no decorrer dos anos seguintes vamos experimentar uma sociedade cada vez mais voltada para o mercado, o que, na opinião do professor Michael J. Sandel, que leciona em Harvard, transformou-se no principal balizador das relações humanas. Um exemplo sobre como a lógica de mercado transformou as relações e as interações em uma sociedade é a situação-limite de crianças, nos Estados Unidos, estarem sendo estimuladas a ler

mediante pagamento monetário. Em algumas escolas, os jovens, quando leem um livro, recebem dinheiro por isso, conforme explica o professor em uma de suas palestras no TED.

Recomeço

Com um *know-how* pouco comum no Brasil, o Dead Fish comprou de volta seus discos da DeckDisc – gravadora que havia lançado a discografia completa da banda nos anos de contrato, de 2004 a 2010 –, para ter novamente controle total sobre sua obra. Assim como era no início da carreira. A banda, que foi tanto revelação no *underground* como no *mainstream*, sentiu a força de seu legado com o recorde do financiamento coletivo do álbum *Vitória*. Os shows continuam a preencher toda a agenda do grupo, inclusive em países da América do Sul.

O Dead Fish passou a ganhar seus R$ 5 mil por show e agora é empresariado pelo ex-roadie do grupo, André Pastura, alguém que conhece como ninguém os buracos e as rasteiras que o Brasil pode passar. Seus integrantes voltaram a sorrir, especialmente Rodrigo, que amortiza os maus momentos e tenta escrever um novo futuro: "Eu nunca tive o desejo de tocar no Faustão, de ser uma estrela do rock. A expressão 'dar certo' é muito relativa. Para as pessoas que olham de cima, a gente deu muito errado. Para quem está embaixo, demos certo. Eu fui calhorda o bastante pra aceitar que tinha limites naquilo que eu estava fazendo, não seria um bom advogado. E nunca, em momento nenhum, quis ser o Badauí, o Dinho Ouro Preto ou a Ivete Sangalo. O Dead Fish chegou exatamente onde coube, dentro de um mercado que é segregador e elitista. Hoje,

mais do que em qualquer momento, sei exatamente o nosso tamanho".

O paralelo entre o Dead Fish e uma pequena cervejaria do interior de São Paulo é evidente até mesmo quando olhamos rapidamente para a trajetória da Colorado. A empresa do interior de São Paulo, criada por Marcelo Carneiro na década de 1990, passou em 2015 para as mãos da poderosa Ambev. Carneiro, a exemplo do que aconteceu no passado com Rodrigo, experimenta agora a aventura de flertar com grandes corporações, com esquemas gigantescos de divulgação e o desafio de atender a um número cada vez maior de pessoas.

Parte de uma estratégia maior da Ambev, que envolveu a aquisição de outras empresas de pequeno porte do setor na mesma época, não é possível afirmar com certeza a verdadeira motivação do negócio. O que levou a gigante de bebidas a se interessar por pequenas cervejarias? Por que a Colorado cedeu ao canto da sereia e abriu mão do controle sobre a qualidade do produto vendido no país? Não há respostas precisas, e o próprio valor da negociação jamais foi divulgado publicamente.

Especulações à parte, podemos afirmar com certeza que Carneiro dá seu passo mais ousado como empreendedor – manter o prestígio da marca, mesmo como parte de uma gigante multinacional. Em outras palavras: Carneiro tentará manter o espírito de sua "banda" em um esquema muito mais comercial.

Seis meses depois da negociação, quando comentou o assunto para este livro, o empreendedor de Ribeirão Preto,

cidade no interior de São Paulo onde fica a sede da cervejaria, mostrava-se tranquilo. “O pessoal entendeu que eu não mudei, que eu continuo o mesmo Marcelo e que sou um defensor do pequeno negócio”, afirmou. De acordo com o empresário, o que ocorreu com a Colorado foi reflexo de uma tendência mundial – outras cervejarias pequenas, artesanais, também foram adquiridas por empresas maiores. “Aquele primeiro baque foi porque pareceu que era uma coisa só de Brasil.” Embora não tenha divulgado o valor da transação, a Ambev informou ao mercado que a Colorado faturava R$ 18 milhões por ano.

O desfecho dessa negociação é mais um ponto dissonante da trajetória da Colorado. No Brasil, principalmente, quando um empreendimento dá certo, ele está muito ligado ao seu idealizador. É a paixão dele pelo negócio que serve como combustível para seu desenvolvimento. No caso da Colorado, e de Marcelo Carneiro, a coisa ocorreu de maneira um pouco diferente. Em 1995, a família de Marcelo procurava diversificar os negócios. “Eu estava trabalhando, na época, no laboratório farmacêutico da família. E o laboratório estava procurando diversificação. Nessa época, um amigo nosso, que então era dono da cervejaria Xingu, nos procurou e falou: ‘Olha, nos Estados Unidos está ocorrendo uma coisa interessante, que são as microcervejarias’.” Marcelo decidiu, então, investir no mercado. “Nós, o grupo [da família], nos interessamos pelo negócio. Mais para a frente, isso virou uma paixão para mim.”

Foi a paixão de Marcelo Carneiro que tornou a Colorado uma cerveja mais do que consumida, admirada no mercado. A idolatria ao empreendimento de Ribeirão Preto era tão grande

que o caderno de gastronomia do jornal *O Estado de S. Paulo* mencionou a empresa como a responsável por "iniciar a revolução cervejeira no País". A reportagem, que falava sobre a venda do negócio, ainda lembrava que o DNA do negócio era o de criar uma escola cervejeira brasileira – há três escolas tradicionais: alemã, inglesa e belga.

É muito cedo para dizer se a Colorado conseguirá manter viva essa proposta diante dos novos sócios. Certo mesmo é que Marcelo Carneiro continua dando expediente na fábrica de Ribeirão Preto. Mas não com as mesmas funções de antigamente. "Eu vou conduzir a fábrica e eu sou também o embaixador da marca, justamente para tranquilizar as pessoas [a respeito da qualidade do produto]. Eu continuo a fazer todas as coisas que fazia antes, mas sem me preocupar tanto com as questões de números. E os números têm melhorado." Claro, Marcelo Carneiro não revela esses dados – como tudo envolvendo a Ambev, dados são estratégicos e, portanto, devem ser acessados por um número pequeno de pessoas.

Mas a cerveja Colorado está nas prateleiras. E o tempo, ou melhor, o consumidor, dirá se a decisão do empreendedor foi a melhor.

O que podemos aprender com o Dead Fish

- ### Mais ou menos uma questão de decisão

  Como vimos, o empreendedor tem todo o direito de desejar ficar pequeno. Mas a melhor estratégia talvez seja a do crescimento paulatino, galgando um degrau por vez, sem pressa de chegar ao topo. Quem talvez tenha feito isso da

melhor forma no Brasil até hoje seja a empresária Juliana Motter, que abriu a primeira brigaderia do país no bairro de Pinheiros, em São Paulo. Sem atropelos, e apesar da pressão de concorrentes diretos e indiretos, ela optou por permanecer relativamente pequena. Sem franquias, por exemplo, ou qualquer plano de expansão própria.

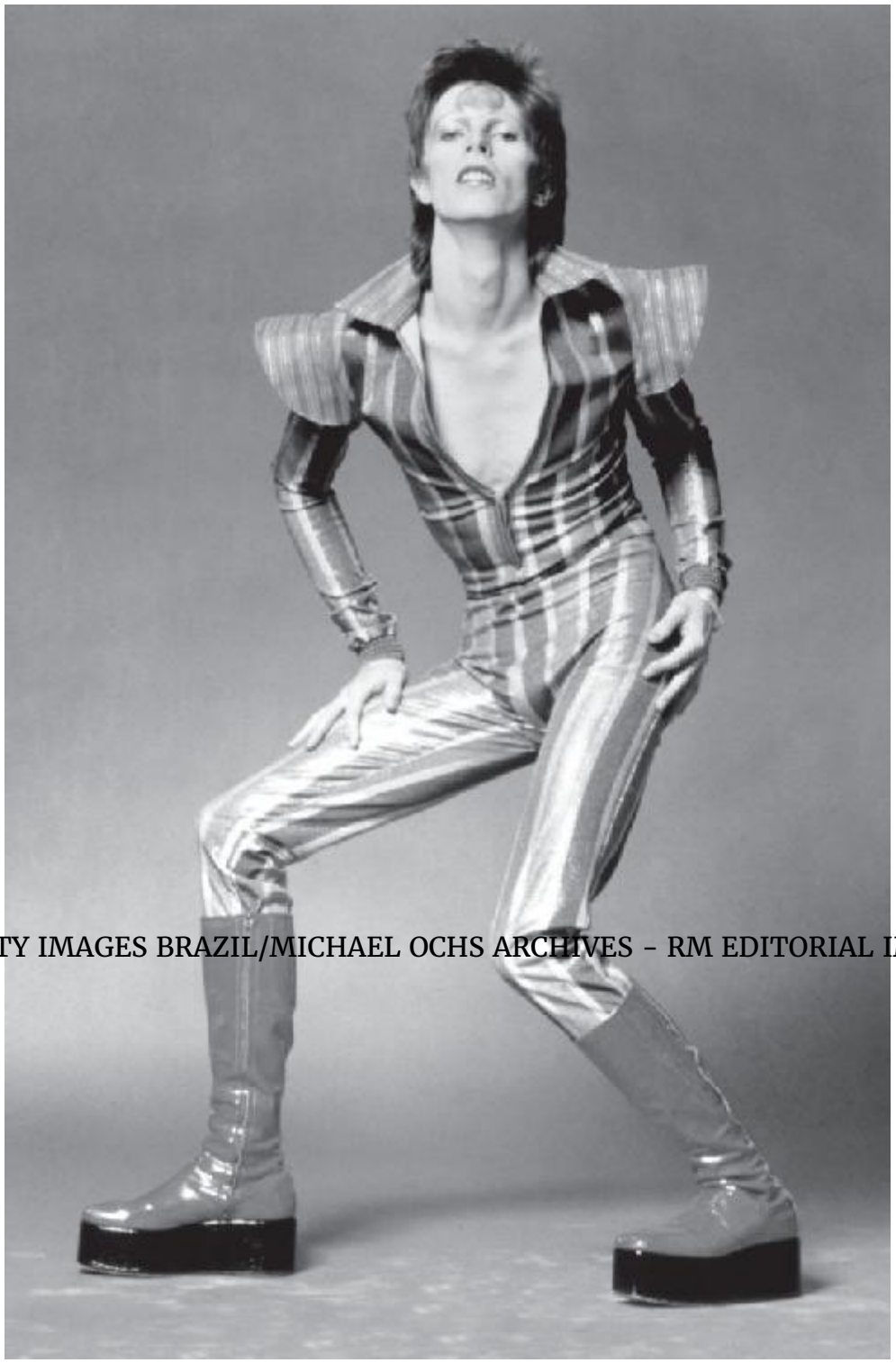
- ## Sempre haverá riscos

  Optar por permanecer à margem da corrida por novos mercados e clientes traz um risco grande. Se você perde a sua base atual de consumidores de uma hora para outra, isso pode comprometer a saúde do empreendimento. Mas, se há problema em ficar parado, ele certamente está presente quando a companhia decide crescer. Marcelo Pimenta se apropria do exemplo do comércio eletrônico para explicar melhor esse risco: "No *e-commerce* é muito comum a morte de empresas que passam de 50 pedidos no mês. É uma faixa que, por exemplo, não te dá capital para contratar funcionários. Mas, em tese, com 30 pedidos posso viver o resto da vida". O que Pimenta quer dizer, na verdade, é que um pequeno ganho de escala nas vendas, por exemplo, não significa que o empresário aumente consideravelmente seu retorno financeiro. Ele pode ganhar mais, porém terá seus custos multiplicados... A conta não fecha.

- ## Escolha o seu tipo

  De acordo com Marcelo Nakagawa, do Insper, há quatro tipos de empresas. O primeiro é o negócio de sobrevivência,

que, por característica – não tem diferenciais em relação aos concorrentes, nem muito planejamento –, está sempre em dificuldade. Há o negócio que é um estilo de vida, por exemplo, a Mormaii e a Maria Brigadeiro, e as empresas de crescimento orgânico – quer dizer, mais lento – e as de crescimento rápido. No fundo, a decisão sobre qual deles escolher passa, primeiro, pelo empreendedor, por quanto de sua vida pessoal ele está disposto a sacrificar em prol da empresa. E passa também pelo tipo de negócio. Aqueles que atuam em segmentos mais voltados para tecnologia, por exemplo, têm dificuldade de se manter em determinado patamar: você acha que Mark Zuckerberg, um dos criadores do Facebook, teve algum controle sobre a expansão da empresa?



© GETTY IMAGES BRAZIL/MICHAEL OCHS ARCHIVES – RM EDITORIAL IMAGES

Capítulo 8

David Bowie continuou surpreendendo

A estratégia de lançamento é sempre muito importante

QUEM É *O Camaleão do rock David Bowie iniciou sua carreira na década de 1960, alcançando o sucesso com o single "Space Oddity", em 1969, e subsequentemente o estrelato mundial com o álbum* Ziggy Stardust, *de 1972. Com mais de 130 milhões de discos vendidos, Bowie, nascido em 1947 e morto em 2016, foi considerado pela BBC, em 2002, o 29º maior britânico da história.*
VOCÊ TEM QUE OUVIR Hunky Dory *(1971)*, The Rise and Fall of Ziggy Stardust and the Spiders from Mars *(1972)*, Low *(1977)*, Let's Dance *(1983).*

"O que Bowie entendeu, e Marc (Bolan), não, é que você tem de ser um alvo em movimento. Marc Bolan era basicamente só aparência. Com Bowie, você passava pela frente e se encontrava nessa enorme catedral de espelhos. Um labirinto."
Charles Shaar Murray, crítico musical

O início de 2016 foi recheado de emoções distintas para os fãs de David Bowie. No dia 8 de janeiro, o mesmo dia em que completou 69 anos de idade, o Camaleão lançou seu 25º álbum, *Blackstar*. Dois dias depois, o mundo foi surpreendido novamente: dessa vez, com o anúncio de sua morte. Tão assombroso quanto a possibilidade de descobrir que Bowie era finito foram os bastidores desse último sopro de genialidade do cantor.

É possível afirmar que Bowie lançou um disco póstumo ainda em vida. Ele sabia que seu curso pelo planeta Terra estava chegando ao fim enquanto gravava a obra. Durante o processo, sofreu paradas cardíacas e viu o câncer no fígado que o afligia havia mais de um ano se tornar irreversível. Mas, mesmo na apoteose de sua carreira, Bowie surpreendeu seus fãs. Despediu-se no disco e no videoclipe de "Lazarus", quando, deitado numa cama, como num leito de morte, recita a frase: "Olhem aqui para cima, estou no céu". Se suas músicas não acompanhavam mais a genialidade criativa da década de 1970, o homem nascido David Robert Jones, em Londres, Inglaterra, revelava em cada novo trabalho sua marca indelével da inovação.

Em setembro de 2003, por exemplo, decidiu lançar seu álbum *Reality* nos cinemas. Naquele momento, com uma consolidada carreira de 40 anos – entre o início em pequenos grupos na Inglaterra e a carreira solo, para a qual partiu em 1967 –, Bowie presenteava (e desafiava) mais uma vez seus fãs. O cantor apresentaria ao vivo o álbum na íntegra para a Europa, a Ásia, a Austrália e a América do Sul. Mais do que isso, escolheria uma pessoa de cada sala de cinema para fazer uma pergunta a ele. O Camaleão a responderia após a primeira parte da transmissão. No Brasil, a apresentação, que após as perguntas voltou com os maiores sucessos de Bowie tocados também ao vivo, foi levada aos cinemas de São Paulo e Rio de Janeiro alguns dias depois, gravada. Mesmo assim, o cantor responderia às perguntas de espectadores do país, diretamente de Nova York. Jornais, TVs e revistas de todo o mundo destacaram o acontecimento – e consequentemente o álbum – nos dias anteriores e seguintes ao evento.

Mas esse tipo de estratégia gigantesca de lançamento não tem nada a ver com pequenos empreendedores, você deve estar pensando. A resposta está certa: o empresário de menor porte não terá dinheiro para algo tão grandioso; e errada: afinal, estratégia é estratégia. Não importa o tamanho ou o porte da organização. "O que temos que pensar, e até fazer uma distinção, é que quando falamos em estratégia [estamos falando de] qualquer ato deliberado que você toma, uma ação para chegar a algum lugar", afirma o professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Adilson Carlos Yoshikuni. "A estratégia pode ser mais ou menos elaborada. Pode ser mais analisada, mais ou menos detalhada", conclui.

Ainda de acordo com o professor, no mundo dos negócios, a decisão estratégica de uma pequena empresa pode estar baseada mais em questões internas do que no chamado ambiente externo: "Ele [o pequeno empreendedor] tem menos ferramentas, menos recursos ou menos tempo para elaborar um pouco mais. Mas que existe uma estratégia, existe".

No documentário *Sound and Vision* (Fox), de 2002, Trent Reznor, líder do Nine Inch Nails, define sua experiência com Bowie, com quem trabalhou no álbum *Earthling*, de 1997: "Sua coragem é algo incrível. Você sempre quer estar perto dele. Deveriam existir mais artistas assim". Reznor foi um dos seguidores mais ferrenhos do inglês.

A carreira de Bowie, entre os anos de 1969 e 1983, foi o período artístico mais inventivo e desafiador do cantor. É claro que após o álbum *Let's Dance* (1983), Bowie ainda criou importantes estratégias de lançamento – como a do cinema –, mas foi naquele intervalo de tempo que o inglês reverberou toda a sua inventividade. O respeitado crítico inglês Simon Reynolds definiu nos seguintes termos a obra lançada em 1983: "Para mim, a persona de *Let's Dance* foi a última mudança grande e significativa em sua imagem. Ele foi do magro e doentio usuário de cocaína, pálido e com o rosto todo marcado [do período de Berlim e da trilogia *Low*, *Heroes* e *Lodger*] para este visual saudável – cabelo loiro, bronzeado, bem exuberante".

Uma das frases que melhor definem o que é David Bowie vem do crítico do semanário inglês *New Musical Express* (NME), Charles Shaar Murray, que, ao comparar o Camaleão com Marc Bolan (T. Rex) – um dos inventores do glam rock junto com Bowie, e que no início dos anos 1970 fazia mais sucesso do que

seu parceiro com hits como “Get It On” e “20th Century Boy” –, destacou: “O que Bowie entendeu, e Marc, não, é que você tem de ser um alvo em movimento. Bolan só sabia um truque. Ele tentou fazer esse truque mesmo quando estava gordo demais para saltar pelo aro. Marc Bolan era basicamente só aparência. Com Bowie você passava pela frente e se encontrava nessa enorme catedral de espelhos. Um labirinto”.

Para chegar a esse patamar, além da coragem, Bowie enxergava o mundo ao seu redor de uma maneira singular. E não estamos falando dos olhos de cores diferentes, resultado de um soco recebido aos 14 anos de idade. Por muito pouco Bowie não perdeu a visão – sua pupila do olho esquerdo ficou permanentemente dilatada. O Camaleão acabou usando essa anomalia incomum para consolidar ainda mais sua imagem excêntrica. Bowie se despiu de todo e qualquer preconceito e, desde o início de sua carreira solo, encarnou o estranho como uma forma de arte a ser amplificada. Acabou tirando do armário todos os que se sentiam diferentes.

Após passar por bandas menores no Reino Unido durante a adolescência e testemunhar um primeiro disco solo sem nenhum sucesso, o jovem de apenas 22 anos já era considerado veterano na indústria. Em 1969, inspirado pela corrida espacial, que mandaria o primeiro astronauta americano para a lua, assim como pela obra de Stanley Kubrick – *2001: Uma odisseia no espaço* –, Bowie lançou o compacto *Space Oddity*. A gravação do primeiro grande sucesso da carreira do cantor ganhou verniz especial. “David estava a anos-luz de como a indústria pensava”, disse o produtor nova-iorquino Tony Visconti para o livro de Marc Spitz, *Bowie: A biografia*. O compacto foi mixado em estéreo, novidade para

a época. Era longo, pois passava dos usuais três minutos (tinha mais de cinco), e trazia a cara de Bowie estampada na capa, algo também incomum.

No mesmo período, para expandir sua área de atuação, Bowie lançou o filme *Love You Till Tuesday* para demonstrar que seu talento ia além das canções. Durante toda a sua carreira, aliás, o músico atuou em uma dezena de longas, do suspense cult *Fome de viver* (1983), passando pelo porre juvenil *Labirinto: A magia do tempo* (1986), até *Basquiat* (1996), quando se consagrou como ator ao interpretar Andy Warhol, sua melhor performance. Bowie, desculpem o trocadilho, tinha fome pela arte.

Voltando a "Space Oddity", nas apresentações ao vivo, Bowie executava a canção experimentando instrumentos inusitados, como um *stylophone* e uma ocarina. Era engraçado e impressionava o público. Mas talvez a grande sacada dele e de seu estafe tenha sido fazer a estreia não oficial do clipe da música durante um show dos Rolling Stones no Hyde Park, em 5 de julho de 1969. Uma multidão assistiu ao que o autor Marc Spitz chamou de "marketing alternativo, quatro décadas antes dos banners na internet". Seu empresário também pagou 140 libras para que ele pudesse tocar no programa inglês da BBC *Top of the Pops*. Seguranças eram contratados para que Bowie parecesse uma estrela ainda maior. Ou seja, o nome de Bowie não deveria sair do imaginário popular.

Você pode estar pensando que Bowie usufruiu de muito marketing para escrever seu nome entre os grandes do rock. Sim, mas não foi só isso. Moby, um dos músicos que bebeu na fonte Bowie, falou para o documentário *Sound and Vision*: "Ele se reinventou sempre, mas se não tivesse uma obra

consistente não faria sentido". O que comprova sua manutenção entre os maiores é a geração de músicos inspirados por Bowie nos anos seguintes. Quando a turnê de *Station to Station* chegou a Detroit, em março de 1976, Madonna estava na plateia fazendo suas anotações, por exemplo.

Se com *Hunky Dory* (disco de 1971 que traz faixas como "Changes" e "Life on Mars?") Bowie conseguiu fazer um amálgama de suas influências, que iam de Velvet Underground a Pink Floyd, seu próximo passo, talvez o mais ousado de sua carreira, foi criar a *persona* Ziggy Stardust para o álbum de 1972, *The Rise and Fall of Ziggy Stardust and the Spiders from Mars*. Com ele, Bowie ensinou ao mundo que teatro, performance e música podiam estar conectados. Mostrou ainda como criar uma carreira sem a necessidade de ficar engessado em apenas um estilo ou gênero musical. Paralelamente ao apogeu criativo, não se esqueceu de amaciar críticos e público. Um ano antes de lançar a obra, em 1971, ele se reuniu com DJs e diretores de programação de rádios americanas para deixar as portas abertas para Ziggy. Na Inglaterra, Bowie já havia sido "adotado" pelo famoso DJ John Peel, morto em 2004.

A estratégia de conversar com diretores de programação e DJs pode ser encarada pelo pequeno empreendedor como uma tentativa, talvez a primeira do gênero e do segmento musical, de fazer pesquisa de mercado – a mesma que empreendedores adotam em seus negócios. E, na visão de Yoshikuni, preparar o lançamento de um produto ou um serviço é fundamental, principalmente em períodos de crise. "Criar alguma coisa de acordo com a minha intuição, porque eu acredito que isso é

muito bom e não acreditar que as coisas precisam ser testadas, é uma ingenuidade", afirma o especialista.

Já Steve Jobs dizia a quem quisesse ouvir que não perguntava o que o consumidor desejava porque, na opinião do empreendedor norte-americano, ele simplesmente não sabia o que queria. Yoshikuni busca desmistificar essa questão. Ele diz que Jobs não perguntava sobre produtos, mas pesquisava muito para descobrir quais eram as tendências, quais eram as aspirações gerais. "Ele fazia pesquisa para identificar a demanda latente. E o que é essa demanda latente? Tentar identificar quais são os comportamentos das pessoas, para onde elas estão indo, quais são suas atitudes. Com base nessas informações, eu também consigo elaborar um produto ou um serviço. Ele [Jobs] não deixou de pesquisar, ele pesquisou fortemente", analisa.

POR QUE STARTUPS NÃO PLANEJAM?

Da mesma maneira que é preciso tratar com equilíbrio a declaração de Steve Jobs sobre pesquisa de mercado, deve-se fazer o mesmo com a máxima de que startups não precisam planejar nada – muitas delas, na verdade, se utilizam de modelos mais simplificados, como o Canvas e até mesmo o Design Thinking.

"Aí você tem outra relação, a chamada custo-benefício. Custa mais detalhar um plano de negócios do que realmente fazer um aplicativo. Eu já tenho uma mão de obra que é minha e barata, e faço isso num curto espaço de tempo. Então, o custo é pequeno e posso correr mais riscos. Se não der certo, jogo fora e faço outro", recomenda Yoshikuni.

Após *The Rise and Fall of Ziggy Stardust and the Spiders from Mars*, Bowie voltou a usar o personagem em seu álbum seguinte, *Aladdin Sane* (1973). Mais uma vez, foi pioneiro na linguagem multimídia. Para o lançamento do álbum, gravou o videoclipe de "The Jean Genie" e o enviou para programas de TV nos Estados Unidos e no Reino Unido. O crítico musical

Lester Bangs (eternizado no longa *Quase famosos* (2000), de Cameron Crowe) ressaltou que aquele foi "o momento em que o clipe moderno começou".

A coragem que Trent Reznor destacou foi mais uma vez comprovada no fim da turnê de *Aladdin Sane*, quando Bowie decidiu matar seu personagem Ziggy Stardust ao anunciar, em 3 de julho de 1973, em Londres, que Ziggy se aposentaria – e consequentemente sua banda, que foi pega de surpresa com o anúncio. O crítico Charles Shaar Murray, que trabalhava no semanário *NME* na época, lembra vividamente daquele momento: "Bowie sabia quando os jornais e as revistas iam para as rotativas. Ele sabia que alguém tinha de ter a matéria antes do anúncio, de outra maneira, levaria uma semana inteira para a imprensa cobrir". Bowie antecipou o anúncio para a *NME* e, quando fez seu show, o semanário já estava rodando. O jornal tinha sua manchete.

Com o álbum seguinte, *Pin Ups*, do mesmo ano, Bowie chocou os Estados Unidos ao apresentar-se em um especial no programa *The Midnight Special*. A ativista e intelectual americana Camille Paglia, que acompanhou a carreira de Bowie desde o início, relatou sua experiência ao assistir ao programa: "Ele tinha uma fantasia com duas mãos que saíam de suas costas para agarrar os peitos. Era a coisa mais radical, em termos sexuais, que se poderia imaginar na TV americana na época. Ele estava chutando o balde. Bowie era um artista de performance mesmo antes de a expressão 'artista de performance' entrar em uso". Com Ziggy morto, Bowie aproximou ainda mais o rock do teatro quando chamou o vencedor do Tony Awards (espécie de Oscar do teatro americano) Jules Fisher para cuidar do projeto de luz da turnê

do álbum *Diamond Dogs* (1974). A cenografia incluía uma ponte levadiça, guindastes, telas pintadas para diferentes momentos do show. O espetáculo é considerado a pedra fundamental das grandes turnês mundiais. O U2, por exemplo, ficou conhecido por sua grandiloquência em turnês, como a dos álbuns *Achtung Baby,* de 1991 – gravado no Hansa Studio, em Berlim, com o produtor Brian Eno, mesmo local e produtor da trilogia de Berlim de Bowie –, e *Pop*, de 1997. Para este último, como bons alunos do músico inglês, Bono & Cia. decidiram lançar o álbum na seção de *lingeries* da rede de supermercados KMart.

Young Americans (1975) revirou Bowie do avesso novamente quando ele decidiu experimentar uma sonoridade black, inspirada no Harlem,[1] que costumava frequentar para absorver seu clima cultural e estético. Bowie parecia um michê em cima do palco, vestindo sapato branco, chapéu-panamá e terno chamativo. Foi quando a parceria com o guitarrista Carlos Alomar teve início: "Bowie sabia que a forma mais fácil de mudar seu som era mudar seus músicos", contou Alomar para Marc Spitz. Um jovem Luther Vandross, que depois se tornaria um cantor solo de sucesso e vencedor de 8 Grammys, foi descoberto por Bowie e também incorporado à banda.

Com um ouvido na música negra e o outro na sonoridade fria e eletrônica vinda da Europa, Bowie lançou em seguida o álbum *Station to Station* (1976), com forte inspiração em Kraftwerk e Neu!, bandas alemãs que fizeram as máquinas pulsar como humanos com o chamado *krautrock*. O álbum é considerado a primeira obra *new wave* da história da música. Reparem que Bowie continuava a corroborar a frase de Murray na abertura do capítulo, quando diz que ele "era um alvo em movimento". Em apenas sete anos, lançou nove álbuns

sublimes, um espanto de produtividade, criatividade e força motora.

Não satisfeito, no ano seguinte, seguiu com o amigo Iggy Pop para Berlim e lá decidiu gravar no Hansa Studios aquele que é considerado pelo site *Pitchfork Media*, uma referência no mundo da música alternativa, o melhor álbum da década de 1970. *Low* (1977) traz um Bowie esquálido apenas na aparência. *Low* é moderno, necessário, cheio de atmosferas e becos sem saída. Com a trilogia gravada com o produtor e ex-Roxy Music Brian Eno (*Low* e *Heroes*, de 1977, e *Lodger*, de 1979), Bowie definiu a próxima geração. Joy Division, Gang of Four, Wire, Television, Talking Heads... todas essas bandas devem muito a Bowie. Ele também ajudou a criar o *new romantic*, delegando sensibilidade estética com toques de Oscar Wilde a nomes como Human League, Duran Duran e Soft Cell, que começaram a usar as roupas extravagantes inspiradas na performance do cantor durante a década de 1970.

O músico Philip Glass declarou: "Ele estava fazendo o que pouca gente tentava: criar arte dentro da esfera da música popular. Eu o escutava constantemente". Sua gravadora, a RCA, foi ainda mais longe na peça publicitária de *Heroes*: "*There's new wave, there's old wave and there's David Bowie*" (Existe a nova onda, existe a velha onda e existe David Bowie). Estava claro quem mandava na música contemporânea naquele momento.

Um período de quase quatro anos longe dos estúdios reservou a última grande mudança de Bowie na história da música. Após uma caminhada sem intervalos ou pausas, o cantor usou o período para escanear o que estaria nas paradas de sucesso. Bingo! Quem poderia esperar *Let's Dance*, de 1983?

Bowie saiu dos porões de Berlim para o sol da Califórnia com um disco produzido pelo gênio Nile Rodgers (Chic, Daft Punk). Canções como "Modern Love", "China Girl" (em parceria com Iggy Pop) e a faixa-título (com a participação do guitarrista Stevie Ray Vaughan, morto em 1990) dialogaram perfeitamente com o surgimento da MTV e de uma nova audiência, muito mais hedonista. Bowie trocou o frio pelo sol, o niilismo pela celebração e criou outra obra-prima.

O palco da turnê não ficaria devendo nada ao disco. Bowie estava obcecado por *Blade Runner* (1982), filme futurista dirigido por Ridley Scott, irmão de Tony, que o dirigiu no cultuado *Fome de viver* (1983). "Queria ambientar o palco num lugar realmente irreconhecível. Com pilastras modernísssimas e um visual de Cingapura de 1950. Para mim, há muito de *Chinatown* na cidade do século 21 criada em *Blade Runner*", contou em uma entrevista na época. O funk-blues-futurista de *Let's Dance* estava completo.

Nos anos seguintes, Bowie não precisaria provar mais nada se decidisse se aposentar, mas preferiu atravessar o tempo pincelando o mundo da música pop e do rock com pequenos toques de genialidade aqui e acolá. Fora da música, criou, em 1998, o Bowie.net, um embrião das redes sociais, quando o Google ainda dava seus primeiros passos. "A ideia de fãs se comunicando diretamente com seu artista favorito foi nutrida pelo Bowie.net", disse Nancy Miller, editora da revista *Wired*.

Bowie tornou-se referência não apenas para músicos, mas também para empreendedores. "Eu gosto da música. Eu gosto das sacadas que ele sempre teve e da maneira como apresenta as músicas. Ele criou uma diferenciação de trazer a

divulgação no conjunto da música. Quando você pensa a música dele, você pensa no contexto todo. Lembra da música, da campanha de divulgação, do conjunto inteiro. Ele fez essa mistura." A frase é de Josemando Sobral, um dos fundadores do Colab.re, aplicativo no qual o cidadão pode apontar problemas que atingem a sua cidade, propor novas iniciativas e avaliar o serviço público. Todas as informações são repassadas para as entidades públicas.

O negócio começou em março de 2013 e, assim como David Bowie, precisou se adaptar não apenas para se manter relevante, mas para continuar surpreendendo o público: "O que nos tornamos hoje não era o que a gente sonhava. No dia a dia, você tem que se adaptar, entender o cliente e fazer mudanças de acordo com o cenário".

Para Josemando, o empreendedor deve estar pronto para seguir em frente. Isso significa responder rápido às mudanças de um mercado específico ou do consumidor, por exemplo. "Ninguém tem uma ideia genial e fica rico logo depois de lançá-la", afirma o empreendedor.

O Colab.re surgiu pequeno, no Nordeste do país, e paulatinamente foi ganhando espaço. "Sabíamos que, se lançássemos o aplicativo em vários lugares ao mesmo tempo, iríamos nos espalhar muito e perder força. Então, nossa estratégia foi lançar em uma cidade por vez. A primeira foi o Recife. Nesse período, focamos toda a nossa divulgação na região. Um pouco depois, liberamos para São Paulo e depois para o restante do país", explica Josemando. "Criamos interesse pela solução."

Ciente de que estratégias são possíveis para grandes, pequenos e médios empreendedores, o próximo passo do

Colab.re é ousado: sair do país. “Este ano (2016), é o ano em que vamos sair do Brasil. Estamos conversando com algumas cidades e vamos fazer com que o Colab.re não seja apenas uma empresa brasileira, mas uma empresa mundial.” Um sonho grande, mas possível. Afinal, quem poderia imaginar que os empreendedores nordestinos por trás da solução chegariam ao fim de 2015 com 100 clientes, entre prefeituras, governos estaduais e órgãos públicos?

O desejo de ultrapassar as fronteiras do país, aliás, é cada vez maior entre os pequenos empreendedores e tem a ver com a crise econômica, mas não é o único reflexo do rearranjo pelo qual as empresas, sobretudo as startups, passam. Em recente reportagem publicada no *Estadão PME*, Pedro Waengertner, CEO da aceleradora de startups Aceleratech, analisava que o capital inicial para começar um negócio havia ficado mais restrito com a retração da economia que se intensificou a partir de meados de 2014. Dessa maneira, os empreendedores passaram também a ter um cuidado maior com seus projetos antes de lançá-los: “Antes, a pessoa chegava munida apenas de uma sacada genial. Mas a ideia genial faz o empreendedor se desiludir muito. Geralmente, ela não sobrevive à interação com o cliente”, afirmou à reportagem.

Por si, a capacidade de se adaptar, como se percebe, nunca será suficiente.

O que aprender com David Bowie

- **Não perca a capacidade de se reinventar**

Estratégias de lançamento são importantes, mas a empresa deve cultivar sua capacidade de se reinventar. O consumidor, nos dias de hoje, é constantemente bombardeado por uma série de novos produtos e serviços. Por isso, vai dar certo no mercado quem souber seduzir o seu público-alvo com novidades. Se você construir isso durante 30, 40 anos, além das novidades, terá a seu favor o peso de uma empresa reconhecida e admirada – mais ou menos como Bowie, e outros gigantes, com seus fãs. Eles querem, sim, novidades, mas as querem de seus artistas preferidos, se possível não apenas coisas novas, mas que também tenham qualidade.

- ## O planejamento está ao alcance de todos

Quando nos deparamos com esquemas globais como o adotado por Bowie nos cinemas de todo o mundo, em geral pensamos que isso é apenas para grandes empreendedores. Ou grandes companhias. Ou grandes músicos ou bandas. Sim, em parte isso é verdade. Mas a estratégia deve ser algo a ser perseguido por todo tipo de empresa. Ela deve fazer parte da cultura da corporação. Quando a companhia crescer, e podemos dizer isso sem medo de errar, essas estratégias só vão ficar maiores e mais elaboradas.

- ## Os tipos de estratégias

Guarde sempre na memória que, em linhas gerais, as estratégias podem ser de três tipos. A estratégia corporativa é aquela que define os rumos gerais da companhia – a Lojas Americanas, por exemplo, não vendia pela internet e

resolveu vender; portanto, foi a diretoria que decidiu apostar nesse caminho. A estratégia de posicionamento, por sua vez, mostra como a empresa quer ser conhecida. Pode ser por vender produtos mais baratos ou mais inovadores, por exemplo. E há a estratégia funcional, que são ações efetivas que a companhia adota internamente, por exemplo, comprando um sistema para automatizar as ações dos funcionários no dia a dia. Cada uma delas tem a ver com o lançamento de qualquer produto ou serviço.

DIVULGAÇÃO

Capítulo 9

Capital Inicial e o poder do show

Uma história sobre o fracasso. E como se recuperar

QUEM É *Banda formada em Brasília pelos irmãos Flávio (baixo) e Fê Lemos (bateria), Dinho Ouro Preto (vocais) e Loro Jones (guitarra), em 1982. O grupo gravou seu primeiro compacto em 1985 e até hoje contabiliza quase 20 discos lançados. Desde 2002, conta com o guitarrista Yves Passarell em sua formação, conhecida como Capital 2, a de maior sucesso.*
VOCÊ TEM QUE OUVIR Capital Inicial *(1986)*, Acústico *(2000)*, Rosas e vinho tinto *(2002) e* Multishow ao vivo: Capital Inicial em Brasília *(2008).*

“Olho muito para fora a fim de entender como as outras bandas envelheceram. Eu olho o Black Sabbath e o Aerosmith e me pergunto: ‘Por que esses músicos com 60, 70 anos continuam fazendo rock?’.”

Dinho Ouro Preto

Há momentos determinantes para uma banda ou para uma empresa. Pode ser um ano bom ou uma tomada de decisão que transformam sua trajetória. Por mais estranho que possa parecer, o momento que transformou o Capital Inicial ocorreu em 1997, justamente quando o grupo havia se desligado completamente. Naquele ano, os irmãos Fê e Flávio Lemos tentavam reunir os cacos dos anos anteriores, quando lançaram dois discos inexpressivos com o vocalista Murilo Lima – um de estúdio e outro ao vivo. Para agravar a situação, o cenário devastado ganhou seu momento cômico quando a banda chegou a ser empresariada pelo guitarrista Loro Jones, que mudava de voz e se apresentava com outro nome para oferecer os shows do Capital. Do outro lado da trincheira, Dinho Ouro Preto lutava para sair da sarjeta – literalmente. Não só contava o prejuízo de dois discos solo fracassados, como havia sido roubado em US$ 6 mil durante uma das festas regadas a drogas e álcool que realizava periodicamente em seu apartamento, no centro de São Paulo. Nesse período, o vocalista chegou até a ser tradutor do finado jornal *Gazeta Mercantil* e do canal HBO. “Ninguém sabia mais quem eu era. Virei um cara anônimo”, lembra.

O ex-guitarrista da banda de heavy metal Viper, Yves Passarell, um personagem importante na transição da banda anos depois, também passava por um momento que chamava, paliativamente, de “vacas magras”. Após o fim do Viper – que formou na adolescência –, abusava das saídas noturnas, invariavelmente com os irmãos Fê e Flávio Lemos, em São Paulo. “Substituí o Loro em seis shows e vi a pindaíba em que a banda estava. Sempre digo que 1997 foi o ano mais merda das nossas vidas. Mas também nos ensinou muito”, fala o atual guitarrista do Capital. Para entender o “fundo do poço” em que os integrantes do grupo tinham se metido, é fundamental voltar aos anos 1980. Período tão marcante que os integrantes do conjunto dividem a trajetória da banda em Capital 1 e Capital 2.

Capital 1

A história do Capital Inicial começa com os irmãos Flávio e Fê Lemos, que decidiram formar a banda em 1982, após protagonizarem o fim do Aborto Elétrico – banda que mantinham com Renato Russo. Brasília, naquela época, já testemunhara o estouro do Paralamas do Sucesso e a ida da Legião e da Plebe Rude para o Rio de Janeiro. No vácuo do trio, o Capital assinou, no fim de 1984, com a gravadora CBS e gravou o primeiro compacto (“Descendo o Rio Nilo”/“Leve desespero”) em 1985. Paralelamente, o momento também é infestado pelo primeiro combustível para a derrocada do Capital 1: a cocaína. Dinho conta que, se em Brasília maconha, cogumelos e ácidos eram comuns aos integrantes da turma

que transitava em torno das bandas que surgiam, a cocaína entrou chutando a porta com os dois pés quando a banda assinou seu primeiro contrato. Todos os erros e desatinos que seus integrantes cometeram têm a droga como um dos principais agentes da deterioração. Dinho destaca o período: "Hoje tomei as rédeas da composição do Capital. Cuido da concepção dos álbuns, todas as músicas que entram nos discos são importantes. Nos anos 1980, qualquer música entrava. Muito pelo excesso de drogas, e também por uma insegurança minha. Eu pensava: 'Já que vão falar mal mesmo, foda-se. Coloca qualquer coisa'".

Após quebrarem o contrato com a Sony – que pretendia que o Capital assumisse uma postura eletropop – e assinarem com a Polygram, o grupo lançou seu primeiro disco, homônimo, e pegou o mercado de surpresa ao vender 220 mil cópias em três meses. O sucesso repentino também espantou os meninos vindos de Brasília que agora se acomodavam no Rio de Janeiro. Inseguro e sem conseguir planejar sua vida, Dinho Ouro Preto foi o primeiro a desandar. "Sempre achei que minha carreira seria curta; sou um músico acidental e acabei me vendo numa banda profissional quase sem querer. Sempre achei que o fim era iminente. Tive de passar dos 50 anos para saber que vou fazer isso pelo resto da minha vida", conta o vocalista. Uma das cenas mais deprimentes que ocorreram nessa primeira fase foi quando o grupo gravava seu terceiro disco, *Você não precisa entender*, de 1988. Em entrevista, no ano de 2002 para a *Revista Zero*, Dinho destacou a situação da banda naquele período: "É o pior disco do Capital. Em vez de tentarmos consertar, nós lavamos as mãos. Nossa atitude foi: 'Foda-se'. Deixamos nas mãos dos

produtores, e o (tecladista) Bozo (Barretti) fez uns arranjos ho-rro-ro-sos. Esse disco é a maior cagada que a gente fez. Eu nem vi o disco. Acabou a gravação, peguei um avião e fui embora. Estava todo mundo cheirado", lembra.

Fê Lemos também guarda péssimas recordações da época. Em entrevista, também de 2002, aponta: "Gravei o disco bêbado. O Luís Caldas estava gravando no estúdio B, e eu fui lá ver. Sentei no sofá do estúdio e dormi. Quer dizer, a banda gravando num estúdio e eu dormindo no outro. Quando acordei estava tudo apagado, todo mundo tinha ido embora". Ainda foram necessários cinco anos para que a banda original rachasse de vez. O fim (quase) definitivo aconteceu em setembro de 1993.

Capital Inicial 2

Foi no mesmo ano "de merda", 1997, que o retorno do Capital começou a se esboçar. Fê Lemos se encontrou com Dinho pela primeira vez em quatro anos na casa noturna B.A.S.E., em São Paulo. O contexto não poderia ser melhor. Dinho e a parte que sobrara do Capital não sabiam o que fazer da vida. Renato Russo, o maior nome daquela geração, havia morrido no ano anterior, deixando a turma de Brasília sem uma voz. E uma coletânea do Capital, lançada naquele ano para comemorar os 15 anos do grupo, havia alcançado a vendagem de 100 mil cópias. O grupo ainda tinha seu lugar no mercado. Mas precisava seguir em frente. Dias depois, no bar Supremo, também na capital paulistana, Dinho, Fê, Flávio e Loro decidiram que era hora de aparar as arestas e lançar um

trabalho novo. O grupo viajou então para Nashville (EUA), em 1998, para gravar *Atrás dos olhos*, disco que trouxe a canção "O mundo".

Dois anos depois, o grande salto do Capital 2 viria com o lançamento do álbum *Acústico MTV*. O disco apresentava releituras de sucessos da banda como "Independência", "Veraneio vascaína" e "Música urbana", uma versão de "Primeiros erros" (de Kiko Zambianchi) e duas inéditas ("Natasha" e "Tudo que vai") em parceria com o compositor Alvin L, que já colaborava com o Capital desde o fim dos anos 1980. Foi no retorno do grupo que o carioca foi colocado como uma espécie de quinto integrante da banda. A parceria entre Alvin e Dinho padronizou as canções do Capital 2. "Hoje as letras estão muito mais bem acabadas", conta Dinho. Em seis meses, o *Acústico MTV* vendeu 300 mil cópias e, em meados de 2001, bateu 1 milhão de discos vendidos. Antes, em janeiro de 2001, a banda havia tocado no Rock in Rio, na noite mais concorrida do festival, quando o Red Hot Chili Peppers fechou o evento. Para quem esteve na Cidade do Rock, o show do Capital foi uma experiência inesquecível. Um levantamento feito pela organização do festival revelou que, no momento em que o Capital tocava, havia a maior quantidade de público no local. "Me arrepio até hoje só de lembrar", confessa Dinho.

Daqui pulamos para o fim daquele mesmo ano, época que marcou a saída de Loro Jones e a entrada de Yves Passarell na guitarra solo. Yves gravou o disco *Rosas e vinho tinto* e disse ter se assustado com o tamanho da estrutura do Capital: "Quando entrei, no fim da turnê do *Acústico*, havia 29 pessoas trabalhando para a banda, e eu já tinha meu próprio *roadie*. Tudo funcionava para que eu só precisasse pegar minha

guitarra na hora do show para tocar. Cada um sabia o seu lugar para tudo funcionar". Os shows consumiam quase toda a semana do grupo, o maior motivo para a saída de Loro Jones, que queria se dedicar à vida familiar, em Brasília. "Eu não parava em casa. Tocávamos muito mais do que agora. Fazíamos uma média de 16 shows por mês", relembra Yves. O Capital Inicial, a essa altura, era uma das poucas bandas de rock milionárias do país. E continua a ser até hoje.

A capacidade de superar as adversidades – no caso do Capital, a confusão estabelecida por bebidas e drogas, acrescida da falta de tino para conduzir mais suavemente a carreira musical – é uma das lições mais valiosas para qualquer empreendedor. Na jornada rumo ao sucesso, vão surgir obstáculos de toda ordem. Mas será a capacidade de resolvê-los, de superá-los, que fará toda a diferença. "A pessoa que tem a característica do empreendedor precisa saber que vai errar, fracassar e tomar um tombo. Não serei a primeira pessoa a dizer isso e não vou ser a última. Mas quer saber? Fracasso é uma coisa linda", afirma Mario Cunha, professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Cunha se utiliza, de propósito, da desgastada máxima de que, "se é para falhar, que seja rápido". "É preciso desenvolver a capacidade de tomar porrada, assimilar a porrada. É bom. O cara vai cair, vai chorar, vai criar resistência. Agora senta, respira e fala: 'O que vamos fazer a partir de agora?'."

Não só os integrantes do Capital aprenderam com os percalços como passaram a observar de perto as grandes bandas internacionais. "A diferença entre os shows brasileiros e gringos hoje em dia é muito pequena", aponta Yves. "O segredo do Capital é ter mantido o profissionalismo e o

respeito a qualquer custo. E fazer tudo funcionar com planejamento. Se precisamos mudar alguém da equipe para melhorar nossa experiência na estrada, fazemos isso. Você aprende a se virar em qualquer situação." Dinho conta que observa sistematicamente artistas "gringos" para tentar entender qual rumo tomar. "Olho muito para fora, a fim de entender como as outras bandas envelheceram. Eu olho o Black Sabbath e o Aerosmith, o Paul McCartney e me pergunto: 'Por que esses músicos com 60, 70 anos continuam fazendo rock?'. Eu amo rock, e a minha vida toda foi assim e não pretendo reconsiderar." Yves conta como pequenos detalhes são importantes para o todo: "Num show do R.E.M., por exemplo, percebi que os cabos que passavam pelo palco eram todos cobertos. Não havia uma sujeira, nenhum *roadie* aparecendo. Começamos a copiar isso, pois era uma maneira de não tropeçarmos mais, de deixarmos o palco mais limpo. Na observação você aprende. O Red Hot Chili Peppers, por exemplo, está sempre lançando material inédito. O Dinho sempre pensa como podemos inovar. Mesmo este segundo acústico é bem diferente do primeiro. Além de o repertório ser completamente diferente, os violões estão bem mais 'sujos'. O público não pode envelhecer, e é importante que seu nome sempre esteja na mídia".

O exemplo trazido à tona durante as conversas com Yves e Dinho, sobre as experiências que as bandas oferecem nos shows, apresenta um paralelo muito importante aos desafios atuais dos empreendedores. Pelo menos na opinião de Cunha. Falando sobre a necessidade de apresentar experiências diferentes, o professor explica que atualmente os fãs vivenciam o show muito antes de ele ocorrer. "O que acho que

esses caras, Bruce Springsteen, Pearl Jam, estão fazendo de forma empresarial é gerenciar a ansiedade programada. O fã começa a vivenciar o show muito antes de ele acontecer", explica. Dessa maneira, a pessoa interessada em ir ao espetáculo começa a ser afetada pelas redes sociais com informações sobre quando os ingressos serão vendidos, quando a banda vai chegar ao país do concerto e assim por diante. Essa seria inclusive uma explicação para os preços elevados dos ingressos. "Na minha visão, o ingresso não é caro. Não tem produto caro, você é que não percebe o valor. Eu não pago só por aquelas duas, três horas. Eu já estou vivenciando isso faz muito tempo, e a tangibilização, de fato, ocorre no dia do show", analisa o professor.

Para ampliar o entendimento do conceito apresentado, Cunha conta com bom humor sua experiência na Barbearia Corleone. O professor conta que era possível fazer o agendamento do atendimento pela internet e que havia no local uma série de diferenciais, como uma motocicleta estilizada, um sofá para lá de confortável, além de uma variedade enorme de cervejas à disposição dos clientes. Mario Cunha descreve ainda que levou o filho à barbearia e que a criança, ao contrário dos estabelecimentos tradicionais, não ficou entediada folheando revistas antigas. "Ele ficou jogando PS4 e fliperama velho, daqueles que a gente jogava. Sabe o que é isso? Serviço!" De acordo com o professor, a Corleone cobra R$ 50 pelo serviço de cuidados com a barba. "No clube custa R$ 18, mas lá no clube que eu frequento não tem chope grátis, não tem um sofá bacana, uma motocicleta estilizada que o meu filho sobe em cima. Aliás, agora, ele só quer cortar o cabelo lá. Sabe o que é isso? Ex-pe-ri-ên-cia."

Profissionalismo

Desde que Yves entrou no Capital Inicial, o grupo lançou, entre discos de estúdio e shows ao vivo, 10 trabalhos. Para manter a energia no alto e a regularidade nos compromissos, drogas e bebidas em excesso ficaram no passado. Dinho conta que parou até de beber antes dos shows. E estes, ainda que não ocorram na mesma quantidade que no início dos anos 2000, continuam sendo a maior fonte de renda da banda: algo em torno de 80% da receita de seus integrantes. “A estrada cobra um preço. Do cansaço, de não se estar nunca no fim de semana em casa, dos shows que começam à uma da manhã”, descreve Yves. “A logística é muito importante. Já tocamos em todos os estados do Brasil. Aprendemos que não adianta fazermos um show em Porto Alegre e outro, logo em seguida, em Belém. Tentamos conceber a turnê em blocos.” Dinho pensa em diminuir o ritmo da banda, mas, como disse anteriormente, nada que signifique uma aposentadoria. “Não acho que vou ficar na estrada com essa intensidade para sempre. Daqui a cinco, seis anos, o Capital vai fazer turnês mais esporádicas. Meus três filhos estarão estudando fora. Pretendo pegar a Maria (Cattaneo, esposa do cantor) e viajar o tempo todo. Fazer uma turnê a cada dois anos e lançar um disco a cada três. Hoje, começo a pensar como vou estar aos 60 anos. E, quando penso, sei que quero estar com a minha mulher.”

O que aprender com o Capital Inicial

- ## Os desvios no caminho

  Sim, é bem possível que você vá errar. Mas o empreendedor precisa ter a capacidade de ser resiliente. “Ou, no popular, ter jogo de cintura”, afirma Mario Cunha. Ele acredita que essa é uma das principais características que o dono de qualquer empreendimento deve ter.

- ## Visão de gaivota

  Ainda de acordo com o professor, o empresário precisa ter o que ele chama de “visão de gaivota”: “É a visão estratégica, sabe, a visão de contexto? Não olhar para a árvore, mas para a floresta”, afirma Cunha. Isso se faz necessário atualmente, pois, via de regra, o empresário é quem vai cuidar não apenas do negócio, mas também do marketing, de recursos humanos, das finanças. “Ele é tudo isso, tem que ser multitarefa.”

- ## Plano de negócios

  Outra recomendação do professor é que os percalços enfrentados pelo Capital Inicial, e certamente por grande parte dos empreendedores, indicam que o plano de negócios é importante. Mas não é ele que vai garantir o sucesso da empresa. “A gente fica muito apegado. Tem gente que vai me xingar, mas vou dizer porque é o que eu acho: tem gente muito apegada ao *business plan*, e eu tenho sérias restrições.” De acordo com Mario, ele é importante como ferramenta para minimizar as chances de as coisas darem errado. “Mas tem uma hora, queridão, que o *business plan* já foi pro saco. É você que vai ter de decidir que caminho

tomar. E essa decisão leva em conta os tropeços que você teve, a intuição."

Posfácio

Liderança.
Simples assim

Por Daniel Fernandes

A relação entre música, mais precisamente o rock 'n' roll, e empreendedorismo não é imediata. Nem pode ser fácil de estabelecer. Será que uma coisa tem mesmo a ver com a outra? Ao ligar esses pontos para (tentar) construir uma ponte entre empreendedores e músicos, percebemos que não apenas era possível, como foi curioso extrair da trajetória de artistas famosos – e de outros não tão famosos mas relevantes em seus cenários – lições iniciais e básicas para quem deseja começar um pequeno negócio nos dias de hoje. E há muito que aprender com eles. Bruce Springsteen, por exemplo, revelou a atenção que sempre procurou oferecer ao consumidor ao longo de sua carreira e a importância que isso teve no crescimento do seu "negócio". Da mesma forma, há muito que aprender com os erros cometidos pelos Beatles como gestores. Esses são apenas dois dos exemplos que procuramos explorar neste livro. Existe, porém, uma característica comum a todos eles, independentemente de sua trajetória e sua relevância: todos os

personagens envolvidos nesta obra são de alguma maneira talentosos ou líderes – às vezes, as duas coisas.

Tive uma professora que costumava dizer: talentoso é o indivíduo com capacidade de ser um livre-pensador, com senso crítico para identificar questões estratégicas cruciais, capaz de levar a si mesmo e as pessoas do seu time para a resolução de problemas complexos. Essa mesma professora citava em sala de aula uma série de conceitos sobre liderança. Gosto particularmente de dois deles. O primeiro é: "Liderar é um processo de influência intencional evidenciado por uma pessoa sobre outra e que traduz uma visão em realidade, atraindo o compromisso dos seguidores de forma voluntária, levando-os a lutar por aspirações compartilhadas".

O mais interessante, entretanto, é este: "Liderar é dar uma boa causa pela qual as pessoas queiram lutar. Ao fazê-lo, o líder permitirá que as pessoas realizem alegremente o que normalmente sofreriam para fazer, ou seja, trabalhar. Ele/ela guiará as pessoas, liberando um potencial enterrado que produzirá performances acima da média como resultado". Alguém que conheça minimamente a carreira de David Bowie acha que ele não se encaixa neste perfil? Ou, no caso do Brasil, Renato Russo, do Legião Urbana, não era um líder natural? Alguns como Axl Rose, claro, tinham talento, mas não liderança. Talento para os negócios, inclusive, era o que sobrava a Gene Simmons, do Kiss. Mas vê-lo gritar com funcionários da gravadora no Brasil nos impede de dizer que o baixista da maior banda do mundo – do ponto de vista comercial, pelo menos – sabia (sabe) liderar.

Por isso, podemos dizer com alguma convicção que ter talento para empreender e saber liderar são atributos que

ajudam muito no processo de criação e desenvolvimento de uma empresa a partir do zero, a partir do nada. Será preciso dinheiro, resiliência (toneladas dela), muita estratégia, um pouco de sorte e... talento e capacidade de liderar. Capacidade de envolver um time em busca de um propósito. Que não será, ao contrário do que muitos pensam, enriquecer. Todos os grandes empreendedores com os quais conversamos nos últimos anos – todos muito ricos, por sinal – nos disseram que isso não é o principal. A declaração que mais chamou nossa atenção foi a de Eduardo Ourivio, um dos fundadores do Spoleto: "No início, éramos [ele e o sócio, Mário Chady] muito focados no dinheiro. Ia dormir e ficava pensando o que ia fazer com o dinheiro, em vez de me preocupar em como ganhá-lo. O que aprendemos no Spoleto foi focar no construir, no fazer. Dinheiro é consequência". A marca faz parte do Grupo Trigo, que, em 2014, faturou em torno de R$ 800 milhões.

Como ser líder

Se Jim Collins, em *Empresas feitas para vencer*, estabelece cinco níveis de liderança, o especialista em gestão de pessoas David Ulrich citou em *Por que trabalhamos*, escrito com Wendy Ulrich, quais seriam as habilidades de um líder descrito por ele como "abundante". O líder deve ser estrategista, fazer acontecer – no sentido de gerir com um modo de pensar compartilhado –, ser talentoso, desenvolvedor do capital humano e, por fim, ter proficiência pessoal, que é enxergar sentido em liderar os outros.

Liderar, então, tem muito a ver com passar a mensagem certa para o seu grupo de funcionários, principalmente quando se trata do empreendedor. E ele não conseguirá construir isso se não tiver muito claro o seguinte grupo de afirmações:

- **Visão de futuro:** a maneira como a organização pretende ser reconhecida no futuro, levando em consideração os desafios apresentados aos funcionários, bem como as principais oportunidades que podem efetivamente surgir.

- **Missão:** segundo alguns autores, é a declaração de propósitos ampla e duradoura que diferencia o negócio do de seus concorrentes.

- **Valores da organização:** estipulados como as crenças básicas para a tomada de decisão na organização; os ideais que devem ser seguidos.

Sem pessoas talentosas e uma liderança baseada na missão, nos valores e em uma visão clara de futuro não há empresa que prospere. Não há músico de sucesso. Sem ter isso muito bem definido em mente, a Apple jamais conseguiria fazer os consumidores entender que não se tratava apenas de comprar um computador – ou iPhone ou iPad ou iPod –, mas de aderir a uma causa única no mundo: pensar diferente. Sempre.

Agradecimentos

A ideia que surgiu no fim de 2014 levou um tempo maior do que imaginávamos para se transformar neste livro. Não foi o nosso *Chinese Democracy*, álbum do Guns N' Roses que demorou dez anos para ficar pronto. Mas, como qualquer obra que necessita de maturação, nosso livro nos encheu de expectativa durante todos esses meses de reuniões, entrevistas, leituras ávidas e esperas por respostas de artistas, professores e empreendedores. Gostaríamos que esta obra fosse nosso *Appetite for Destruction*, mas ficaremos felizes se chegarmos próximo à força de um *Use Your Illusion*.

Para que este livro saísse do papel, tivemos a colaboração de pessoas extraordinárias a quem gostaríamos de agradecer. Primeiramente, à equipe da editora Saraiva/Benvirá representada nas figuras sempre vibrantes da Débora Guterman, Paula Carvalho e Deborah Mattos. Muito obrigado pela paciência e direção. Ao Roberto Medina, criador do nosso festival de música favorito, o Rock in Rio, que nos presenteou com a orelha do livro. Ao amigo e irmão Daniel Motta, pelo projeto gráfico que achamos "foda". Aos músicos e parceiros Yves Passarell, Dinho Ouro Preto, Fê Lemos e Flávio Lemos (Capital Inicial), Rodrigo Lima (Dead Fish), Dado Villa-Lobos (Legião Urbana), ao produtor e amigo Rick Bonadio e ao empresário Hélio Fazolato. Ao "Boss" Bruce Springsteen, por mostrar como o mundo pode ser um lugar melhor depois de três horas de show, e a todos os músicos, empresários e

produtores que colaboraram direta ou indiretamente com a nossa formação e consequentemente na criação deste livro.

Gostaríamos de agradecer, especialmente, ao professor Marcelo Nakagawa. Copiamos dele o entusiasmo pelo empreendedorismo. Precisamos de mais pessoas como o Marcelo, gente capaz de inspirar pessoas. Marcelo também nos inspirou nesse início de jornada como escritores, sem dúvida, um passo nosso rumo ao empreendedorismo.

No caso dos empresários, não há um nome a destacar. Agradecemos a todos que cederam parte de seu ativo mais precioso, o tempo, para nos ajudar. Também gostaríamos de agradecer a todos os empresários que falharam, fracassaram e faliram. Mas que jamais recuaram diante do medo do desconhecido. Nos incluímos nessa jornada a partir de agora. Que ela seja maravilhosa! Nos incluímos nessa jornada de vitórias, fracassos e recuperação a partir de agora.

E por último, mas não menos importante, agradecemos às nossas famílias que nos aturam há muito mais de dez anos.

Referências

ARTIGOS

LEVITT, Theodore. "Miopia de marketing", *Harvard Business Review*, julho-agosto de 1960.

FILMES E TV

David Bowie: Sound and Vision (Fox, 2002)
Do underground ao emo (Daniel Ferro, 2013)
Downloaded: A saga do Napster (Alex Winter, 2012)
Eric Clapton Legends (VH1, 1997)
Kiss Meets the Phantom of the Park (Gordon Hessler, 1978)
Rock Brasília: Era de Ouro (Vladimir Carvalho, 2011)
Rock in Rio 30 Anos (Daniel Ferro, 2015)
Somos tão jovens (Antonio Carlos da Fontoura, 2013)
Springsteen & I (Baillie Walsh, 2013)

LIVROS

CARLIN, Peter Ames. *Bruce*. Curitiba: Nossa Cultura, 2013.
CLAPTON, Eric. *Eric Clapton: A autobiografia*. São Paulo: Planeta, 2007.
COLEMAN, Ray. *Lennon: The Definitive Biography*. Nova York: Harper, 1993.
DAPIEVE, Arthur. *Renato Russo: O trovador solitário*. São Paulo: Ediouro, 2000.
DOGGETT, Peter. *A batalha pela alma dos Beatles*. Curitiba: Nossa Cultura, 2012.
LEAF, David; SHARP, Ken. *Kiss – Por trás da máscara: A biografia oficial autorizada*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2006.
LEVY, Joe, WENNER, Jann S. *As melhores entrevistas da revista* Rolling Stone. São Paulo: Larousse, 2008.
PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR., Robert H. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*. Nova York: Harper Business Essentials, 2006.
PHILLIPS, Christopher. *Talk About a Dream: The Essential Interviews of Bruce Springsteen.* Londres: Bloomsbury Press, 2013.
RUSSO, Renato. *Só por hoje e para sempre.* São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
SIMMONS, Gene. *Eu, S.A.* Rio de Janeiro: Fábrica 231, 2015.
SLASH; BOZZA, Anthony. *Slash.* Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

SPITZ, Bob. *The Beatles: A biografia.* São Paulo: Larousse, 2007.
SPITZ, Marc. *Bowie: A biografia.* São Paulo: Benvirá, 2009.
STANLEY, Paul. *Uma vida sem máscaras*. Caxias do Sul: Belas Letras, 2014.
VILLA-LOBOS, Dado; DEMIER, Felipe; MATTOS, Romuo. *Dado Villa-Lobos: Memórias de um legionário*. Rio de Janeiro: Mauad, 2015.
WALL, Mick. *W.A.R.: The Unauthorized Biography of William Axl Rose*. Nova York: St. Martin's Press, 2008.
WELSH, Chris. *Clapton: A história ilustrada definitiva.* São Paulo: Lafonte, 2012.
WITT, Stephen. *Como a música ficou grátis*. São Paulo: Intrínseca, 2015.

MATÉRIAS

AGUILHAR, Ligia. "Alexandre Tadeu da Costa, dono da Cacau Show: 'A gente nunca chega lá'", *O Estado de S. Paulo*, 30 de agosto de 2011.
BEZZI, Marco. "Guitarrista do Guns N' Roses abre o jogo sobre o amigo Axl Rose: 'Ele é um piadista'", *Portal R7*, março de 2014.
BEZZI, Marco. "Quando o Guns vai voltar?", *Playboy Brasil*, edição 478, março de 2015, página 22.
BEZZI, Marco. "Nostalgia ao extremo", *Playboy Brasil*, edição 481, junho de 2015, página 28.
BEZZI, Marco Bezzi. "Escolhíamos namoradas nas capas de Playboy", *Playboy Brasil*, edição 483, página 28.
CODOGNO, Vivian. "Governança corporativa pode ajudar empresas menores", *O Estado de S. Paulo,* 29 de outubro de 2015.
DREDGE, Stuart. "Thom Yorke calls Spotify 'the last desperate fart of a dying corpse'", *The Guardian.com*, outubro de 2013.
ESTADÃO PME. "Abilio Diniz: 'É muito importante ter em mente planos B, C e D'". *O Estado de S. Paulo* Online, 4 de janeiro de 2012.
ESTADÃO PME. "Inovação como saída para vender", *O Estado de S. Paulo*, 2 de junho de 2015.
G1. "Pioneiro na música portátil, Walkman comemora 30 anos", Portal G1, 1 de julho de 2009.
LOPES, Marco Antonio. "Entrevista Dinho", *Playboy Brasil*, edição 308, janeiro de 2001.
PIMENTEL, Luiz César. "Do inferno ao céu com o Capital Inicial: Tudo quase sempre como eu sempre quis", *Revista Zero*, edição 2, julho de 2002, página 10.
SCHAWBEL, Dan. "Gene Simmons and the Business Behind Kiss", *Forbes.com.* Outubro de 2012.
SUPERINTERESSANTE. "História do Rock Brasileiro Vol. 3 – Anos 80", *Superinteressante*, 2004.

TANZ, Jason. “Can Jimmy Iovine and Dr. Dre Save the Music Industry?”, *Wired*, setembro de 2015, página 62.
VEJA. “Bruce Springsteen aproveita o dia de sol no Rio de Janeiro”, *Veja. com.br*, setembro de 2013.
WILE, Rob. “Pharrell Made Less than $3,000 in Songwriter Royalties from 43 Million Pandora Streams of ‘Happy’”, *Fusion.net*, dezembro de 2014.

PESQUISAS

“Causa Mortis – O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida”, julho de 2014, disponível em: www.sebraesp.com.br.
“Media House Tour 2015” – Spotify Brasil

PODCAST

“Conversation with Desmond Child”, Geek Podcast, episódio 195, junho de 2015.

SITES

www.allmusic.com
www.bowiewonderworld.com
www.brucespringsteen.net
www.capitalinicial.com.br
www.catarse.me
www.catarse.me/deadfishoficial
www.davidbowie.com
www.deadfish.com.br
www.imdb.com
www.kickstarter.com
www.kissonline.com
www.legiãourbana.com.br
www.pitchfork.com
www.rockinrio.com

[1] Quando citamos ambiente externo isso significa, por exemplo, como o desenvolvimento da economia pode influenciar o seu negócio. Ou novas tecnologias.

[1] O que chamamos aqui de TRI pode surgir em livros de negócios e na “linguagem de mercado” como ROI, a sigla em inglês para Return On Investment. Em linhas gerais, a TRI ou o ROI podem ser calculados a partir de algumas fórmulas, o que leva também a diversas interpretações. Eis um exemplo: o ROI pode ser o resultado do lucro líquido dividido pelas vendas e, então, multiplicado pelo resultado das vendas divididas pelos ativos totais da companhia. Nesse caso, você obteria a relação entre lucratividade e o giro de estoque. Mas o ROI também pode ser obtido se você dividir o lucro líquido pelo total de ativos, o que fornecerá a informação sobre o retorno que o ativo total empregado oferece.

[1] Propriedades invadidas.

[1] Bairro de Nova York conhecido por se tratar de um grande centro cultural de afro-americanos.